

بناء أنموذج مقترح لقياس مدى تأثير القيادة الإستراتيجية على نجاح إستراتيجية الابتكار

دراسة تطبيقية على قطاع التعدين في الأردن

Building a Proposed Model for Measuring the Impact of Strategic Leadership on the Success of Innovation Strategy
Applied Study on Mining Industry in Jordan

إعداد الطالب :سمير صابر باكير

الرقم الجامعي: 401010074

إشراف الأستاذ الدكتور: محمد النعيمي

قسم إدارة الأعمال
كلية إدارة الأعمال
جامعة الشرق الأوسط
كانون ثاني 2013

ب

تفويض

أنا الموقع أدناه (سمير صابر باكير) أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاســـم : سمير صابر حسين باكير

التاريخ: 2013/1/14

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " بناء أنموذج مقترح لقياس مدى تأثير القيادة الإستراتيجية على نجاح إستراتيجية الابتكار"

وأجيزت بتاريخ 2013/1/6

أعضاء لجنة المناقشة

	الاسم	الصفة	التوقيع
.1	أ. د. كامل المغربي	رئيسا	
.2	أ. د. محمد النعيمي	عضوا ومشرفا	
.3	الدكتور سامر دحيات	عضوا خارجيا	

قال تعالى ﴿ومن شكر فإنما يشكر لنفسه﴾ النمل: 40

أشكر الله العلي القدير أن كفاني مؤونة هذا البحث، ويسر لي الجهد والوقت لإنجازه، إنه على كل شيء قدير. ولا يسعني بعد ذلك إلا أن أتقدم بخالص الشكر الجزيل والعرفان بالجميل لأستاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور محمد النعيمي الذي قد أكون أثقلت عليه بكثرة المراجعة والاستفسار، ومع ذلك لم يدخر جهداً وكان دائماً صادق النصح جزيل العطاء، وجزاه الله خير الجزاء.

كما أشكر اللجنة الكريمة، لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور كامل المغربي والدكتور سامر دحيات على تفضلهم بقراءة الدراسة وتحمل أعباء المراجعة والتقييم وتكرمهم علي بكافة الملاحظات التي أثرت دراستي وارتقت بها إلى مستوى أعلى، فلهم كل الشكر والاحترام والتقدير.

كما أتقدم بالشكر لكافة أساتذتي الكرام في قسم إدارة الأعمال على ما قدموه لي من خلاصة خبرتهم وعلمهم وجهدهم لغايات الحصول على هذه الدرجة العلمية وما يرافقها من تحصيل علمي وإثراء فكري ومخزون ثقافي.

كما أخص بالشكر أيضاً مديرية الأمن العام ممثلة بعطوفة مدير الأمن العام وكل الذين وافقوا على السماح لي بالدراسة ويسروا لي كافة الأمور لمتابعتها.

ولا أنسى كل من مدني بيد العون والمساعدة وإن كان المجال لا يسع لذكرهم ولكن فضلهم محفوظ وجهدهم مشكور.

وأسأل الله التوفيق

سمير باكير

الإهداء

إلى والديّ اللذين لمست ولا أزال ألمس بركة رضاهما ودعائهما في كل خطوة أخطوها.

وإلى زوجتي رفيقة الدرب التي سهلت لي كل الدروب التي سلكتُها.

إلى زُملائي في الأمن العام، الساهرون الصامدون عيون الوطن.

إلى كل من علمني حرفاً وصقل لي رأياً واهداني فكراً.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

قائمة الملاحق

بناء أنموذج مقترح لقياس مدى تأثير القيادة الإستراتيجية على نجاح إستراتيجية الابتكار
دراسة تطبيقية على قطاع التعدين في الأردن

إعـداد الطـالـــب: ســـمير صـــابر باكـــير

إشراف الأستاذ الدكتور: محمد النعيمي

الملخص باللغة العربية

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى تأثير القيادة الإستراتيجية على نجاح إستراتيجية الابتكار من خلال محاولة بناء أنموذج مقترح لقياس مدى تأثير القيادة الإستراتيجية على نجاح إستراتيجية الابتكار في الشركات الصناعية العاملة في قطاع التعدين في الأردن.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة كما اعتمد على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها لغايات هذه الدراسة.

وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والبسيط وعدد من الأساليب الإحصائية التي ذكرت بالتفصيل في متن البحث. وقد تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة وتأكيد الاتساق الداخلي لكافة المقاييس المعتمدة بالدراسة.

وقد أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية ونجاح الاستراتجيات الابتكارية وبدرجة عالية، كما أظهر البحث ان نظرة المديرين والمسئولين في شركات التعدين في الأردن لأهمية عناصر القيادة الإستراتيجية تبدأ تنازلياً من عنصر الصفات الشخصية ومن ثم قيادة التغير وأخيراً بلورة الرؤيا، وهذا لا يتفق مع الدراسات السابقة في مجال القيادة الإستراتيجية التي ترى أن بلورة الرؤية هي أهم من الصفات الشخصية كون القيادة الإستراتيجية تعني القيادة التي تختار الإستراتيجية وتنفذها. ومع ذلك توصلت الدراسة إلى ان المديرين في شركات التعدين لديهم معرفة جيدة بعناصر نجاح الإستراتيجية مما يدل على إدراكهم بأهمية الاستراتيجيات وفي النهاية خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي قد تساعد في تطوير الفكر القيادي الاستراتيجي لدى مدراء شركات التعدين في الأردن مثل ضرورة وأهمية إعداد قيادات إستراتيجية قادرة على تطوير استراتيجيات الابتكار، وتطوير برامج تعنى بعملية الابتكار وتنميتها وتطويرها واستغلالها.

ABSTRACT

Building a Proposed Model for Measuring the Impact of Strategic Leadership on the Success of Innovation Strategy

Applied Study on Mining Industry in Jordan

Prepared by: Sameer Saber Bakeer

Supervised by: Prof. Mohamad Al- Naimi

This research aims to determine the extent of the impact of strategic leadership on the success of the innovation strategy by trying to build a proposed model to measure the impact of strategic leadership on the success of innovation strategy for industrial companies operating in the mining sector in Jordan.

The researcher used in this research a descriptive analytical method to obtain information related to the study also relied on a field survey to obtain data from major sources by relying on questionnaires designed for the purposes of this study.

To answer the study questions and test hypotheses, the researcher used multiple regression analysis and simple regression, and a number of statistical methods which are explained in detail in the text.

The study proved the existence of a positive relationship of statistical significance between strategic leadership and success innovation strategies in high degree, also research shows that the managers and officials in mining

companies in Jordan considers the importance of the elements of strategic leadership begins descending from the interpersonal Skills, followed by Leading Change and finally Envisioning, and this does not consistent with previous studies in the field of strategic leadership that indicated the Envision is more important than interpersonal Skills as the strategic leadership means leadership that choose and implement strategy. However study found that managers in the mining companies to have good knowledge success strategy elements, indicating that they understand the importance of strategies. The study came out with some recommendations that may help in the development of strategic leadership concept in mining companies in Jordan, such as the necessity and importance of preparing Strategic Leaders capable to develop innovation strategies, and to develop programs on the process and development, developed and exploited of innovation.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

(1-1) تمهيد

يشهد العالم وخاصة في هذا القرن الذي طرقنا أبوابه منذ ما يزيد عن عقد من الزمن تطورات وتغيرات نوعية بشكل سريع وعلى كافة المستويات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية بحيث نعجز أحيانا عن مواكبتها وإدراك ماهيتها. هذه التغيرات هي نتيجة التقدم الهائل والمستمر في وسائل الاتصالات وتقنياتها، وإدارة المعلومات ووسائل معالجتها. كما أن هذا التطور ينعكس بشكل أو بآخر على طبيعة حياتنا اليومية كأفراد أو مؤسسات وحتى على مستوى الدول ويفرض واقعاً مضطرباً في مختلف المجالات وتحديداً في بيئة الأعمال التي تتميز بالتنافسية العالية، وعدم إمكانية التوقع بتوجهات السوق ونتائجه ومحورية الاهتمام بالزبائن الذين تتباين أنماط الخدمات التي يقبلون عليها لاعتبارات عديدة قد يكون في مقدمتها الجودة والتمايز في ما يطلبونه ويريدونه.

هذا الواقع المتشابك المبني على اعتبارات عديدة مختارة بعناية، ومدروسة بدقة وموضوعة لغايات محددة، يتطلب قيادات إستراتيجية ذات قدرات شخصية وإدارية متجددة تتميز بالرؤية الشاملة للبيئة المحلية والدولية وتمتلك مهارات وأدوات التحليل للوضع الداخلي والخارجي وتحديد نقاط الضعف وعناصر القوة واستكشاف الفرص ودرء التهديدات من خلال وضع وتطوير خطط وإستراتيجيات واضحة ومرنة تعتمد التميز معياراً والجودة أساساً وابتكار الجديد والابتكار المستمر هدفاً لها.

إن القيادة إستراتيجية تمتاز برؤية شاملة لسوق الأعمال وتوقعاته، وذات قدرة على إيجاد الحلول المختلفة للمشاكل المتعددة في المؤسسات. إيجاد الحلول ينبغي أن لا تكون مسؤولية مقتصرة على المدير أو القائد بل يجب ان تكون عملية تشاركيه يقوم بها كل العاملين في المؤسسة، وتكمن مسؤولية القائد الإستراتيجي في توفير البيئة المناسبة التي تساعد على الابتكار وتطوير الأفكار والابتكار في إجراءات الأعمال من خلال ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على إستراتيجيات مرنة ومتطورة تسعى لتحقيق التميز والابتكار.

وقد يكون التحدي الأكبر بالنسبة للقيادة الإستراتيجية هو البيئة الخارجية كونها تمتاز بالتعقيد والتغير السريع وعدم الاستقرار وبالتالي فإن هذا التحدي يتطلب قيادة التغيير في المنظمة وتوجيهها نحو متطلبات البيئة الخارجية لمواجهة المنافسة المستمرة والمتزايدة لتحقيق التميّز في أسواق الأعمال المختلفة.

إن العولمة وآثارها وتكنولوجيا المعلومات وتطوراتها والمنافسة وإشكالياتها جعل المنظمات تركز على موضوع الابتكار في سبيل إيجاد حل للتغيير والتطوير والتميّز، فأصبحت المنظمات المتميزة تتبنى الابتكار فكراً وإجراءً، وتوجهت لاستقطاب المبدعين، وإنشاء أقسام خاصة للابتكار وأيضاً تحفيز الموظفين المبدعين، وكون هذا التوجه الذي يشمل قيادة التغيير وترسيخ الثقافة الابتكارية لا يحقق غاياته وأهدافه الابتكارية إلا من خلال قيادة ابتكارية، فقد دعا هذا الأمر العديد من المنظمات إلى البحث عن قيادات إستراتيجية ذات قدرات ابتكارية.

وكون قطاع التعدين يشهد طلباً متزايداً على المعادن بكافة أنواعها ويقابله شح في بعض المصادر وندرتها وبنفس الوقت استنزاف مستمر لها، فقد أصبحت عملية التعدين مكلفة وشاقة ومحاطة بالمخاطر، مما يستلزم البحث عن حلول لتلك المشاكل والمعوقات. قد يكون الابتكار والابتكار في مجال التعدين وخاصة

فيما يتعلق بالمعدات والعمليات التعدينية هو المفتاح لزيادة الإنتاجية والنمو، وذلك من خلال إيجاد طرق ذات فعالية أكثر وكلفة أقل لتحديد الموارد وأتمتة الآلات وتقليل المخاطر وتحسين الإجراءات.

إدراكاً بأهمية الابتكار في المنظمات على المستوى الفردي والمؤسسي، وأهمية القيادة الإستراتيجية التي هي مركز النشاط الابتكاري، فإن هذه الدراسة تهدف إلى البحث في موضوع الابتكار في قطاع التعدين ودور القيادة الإستراتيجية في تبنيه وإنجاحه.

(1-2) مشكلة الدراسة وأسئلتها

يتمثل الموضوع الرئيسي لهذه الدراسة في إيجاد العلاقة والأثر بين القيادة الإستراتيجية من خلال عناصرها المذكورة في هذه الدراسة والمتمثلة في بلورة الرؤية وقيادة التغيير مضافاً إلى ذلك المهارات الشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري وتأثير ذلك في وضع وتطوير إستراتيجية الابتكار والتي لا بد من تقييمها للتأكد من موائمتها لأهداف المنظمات العاملة في قطاع التعدين، ومحاولة بناء نموذج لقياس تلك العلاقة، وسوف يتم أيضاًح المشكلة أكثر من خلال الاستفسارات وأسئلة الدراسة التالية:

- السؤال الأول: هل يوجد أثر للقيادة الإستراتيجية على إستراتيجية الابتكار؟
- السؤال الثاني: هل يوجد أثر لعامل بلورة الرؤية وتبني إستراتيجية الابتكار؟
- السؤال الثالث: هل يوجد أثر للقيادة التي تتبنى سياسة التغيير وإستراتيجية الابتكار؟
- السؤال الرابع: هل يوجد أثر للمهارات الشخصية للقيادة الإستراتيجية وتبنيها إستراتيجية الابتكار؟
- السؤال الخامس: ما هو مدى تطبيق مفهوم القيادة الإستراتيجية في شركات التعدين الأردنية؟
- السؤال السادس: ما هو مدى تطبيق إستراتيجيات الابتكار في شركات التعدين الأردنية؟

(1-3) أهمية الدراسة

تأتي هذه الدراسة في مرحلة تشهد تشكيل المجلس الأعلى للتنافسية والابتكار، تركيزا من الحكومة الأردنية على مواضيع التنافسية والابتكار. وتنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها، فالابتكار المؤسسي يعتبر عملية تبني للابتكار من قبل الإدارة العليا وتوجيه للمؤسسة في هذا الاتجاه، بحيث أن أهداف المنظمة لا تقتصر على الاستمرارية وتحقيق الإرباح بل وتسعى أيضاً إلى الابتكار والتميز والنمو من خلال الابتكار في العمل وإيجاد حلول للمشاكل قبل وقوعها، ولكي تقوم المنظمة بهذا الأمر فلا بد أن تقوم قيادة المنظمة بتبني سياسة ابتكارية ملاءمة، كون العملية الابتكارية قد تصطدم بكثير من المعوقات إذا لم تكن هنالك إستراتيجية واضحة للابتكار في المنظمة وتشرف على وضعها وتنفيذها قيادة المنظمة (وخاصة في قطاع التعدين في ظل الكلفة العالية لعملية التعدين بشكل عام وبسبب نضوب بعض المصادر وندرتها).

ومن هنا انبثقت أهمية هذه الدراسة لتتناول وتبحث دور القيادة الإستراتيجية في تطوير إستراتيجية الابتكار، فالقيادة الإستراتيجية تملك الرؤية المستقبلية الواضحة وتحدد الأهداف بدقة، لتختار الوسائل المناسبة لتحقيقها بكفاءة وفاعلية وفقاً للتغييرات السياسية والعلمية والاقتصادية، ويعتبر الابتكار والتميز وما ينتج عنهما من توجهات وخطط إستراتيجية من الأدوات الأساسية لرسم وتحديد مسار متميز للمنظمات لتحسين قدرتها على مواجهة المتغيرات العالمية في بيئة تمتاز بالمنافسة العالية والغموض والتغيير.

إن المؤشرات الاقتصادية في قطاع التعدين تشير إلى وجود فكر وتخطيط متطور أدى إلى نمو وزيادة حجم الصادرات ورؤوس الأموال المسجلة مما يدل على وجود تفكير وتخطيط ابتكاري على مستوى

القيادة في هذا القطاع وهذا يدعو إلى دراسته للخروج بنتائج يمكن تعميمها للاستفادة منها في قطاعات أخرى.

(4-1) أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أثر القيادة الإستراتيجية في تطوير إستراتيجية الابتكار
- التعرف على أثر تطوير الرؤية في وضع إستراتيجية ابتكارية من خلال العناصر التالية (الملاءمة والجدوى والقبول) ؟
- التعرف على أثر قيادة التغيير وإستراتيجية الابتكار من خلال العناصر التالية (الملاءمة والجدوى والقبول) ؟
- معرفة فيما إذا كان للمهارات الشخصية التي يتمتع بها القادة أثر على اعتماد إستراتيجية ابتكارية لغرض المنافسة في قطاع التعدين ؟

(1-5) فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية

$H0_1$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية في إستراتيجية الابتكار في شركات التعدين الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05). ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

2. الفرضية الفرعية الأولى:

$H0_{1\text{-}1}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبلورة الرؤية في إستراتيجية الابتكار في شركات التعدين الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

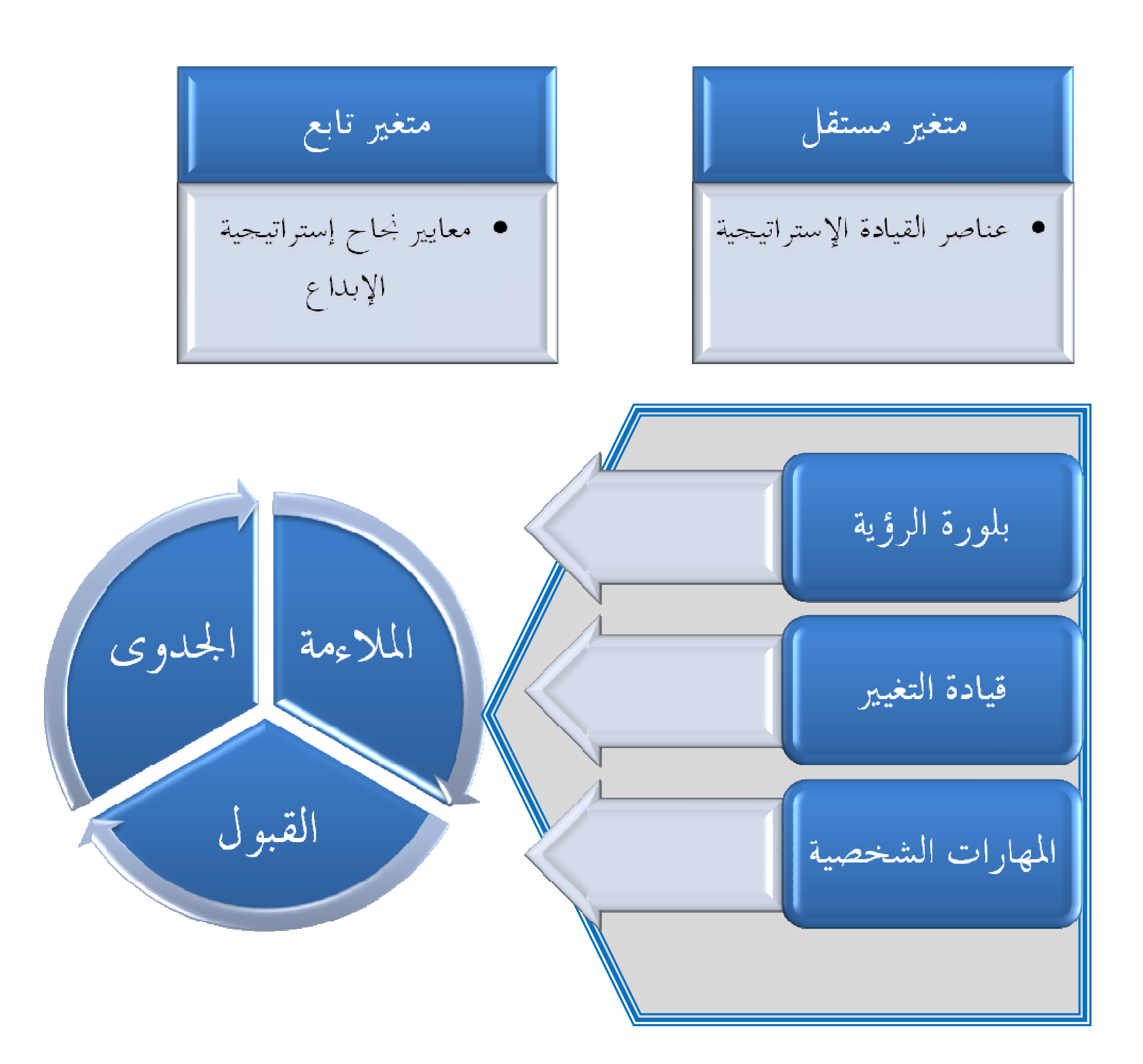
3. الفرضية الفرعية الثانية:

$H0_{1\text{-}2}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة التغيير في إستراتيجية الابتكار في شركات التعدين الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

4. الفرضية الفرعية الثالثة:

$H0_{1\text{-}3}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الشخصية في إستراتيجية الابتكار في شركات التعدين الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

(6-1) أنموذج الدراسة



(1-7) حدود الدراسة

حدود الدراسة كالأتي:

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الشركات الصناعية العاملة في قطاع التعدين في الأردن.
- الحدود الزمانية: اقتصرت هذه الدراسة على الفترة التي شملتها الدراسة وهي من سنة 2012 ولغاية الانتهاء من الدراسة.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري الشركات والمديرين الفرعيين ورؤساء الأقسام في شركات التعدين.
- الحدود العلمية: تناولت هذه الدراسة عدة محاور تمثلت في التعرف على دور القيادة الإستراتيجية من خلال المتغيرات التالية (بلورة الرؤية وقيادة التغيير والمهارات الشخصية) والتي اعتمدها الباحث من دراسة (Becker, 2007: 2) وماهيتها وعلى تطوير إستراتيجيات الابتكار من خلال المتغيرات التالية (الملاءمة، الجدوى، القبول) التي اعتمدها الباحث من دراسة (Johnson, Scholes and Whittington, 2005: 358-371).

(1-8) التعريفات الإجرائية

- القيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership)

ويقصد بالقيادة الإستراتيجية في هذا البحث الإجراءات التي يقوم بها مديرو الشركات الصناعية العاملة في قطاع التعدين في الأردن على مختلف المستويات باختيار وتطبيق الإستراتيجيات التي تهدف إلى خلق الميزة التنافسية.

الرؤية (Vision)

يعرف (لاندزبيرغ، 2003: 20) الرؤية بأنها صورة إيجابية لما يمكن أن تصبح علية المنظمة، والطريق نحو تلك الغاية.

كما أورد (Masini, 2002: 4) التعريف التالي للرؤية: أنها "الحالة المرغوبة لمستقبل المنظمة والتي تعكس طموحات الإستراتيجيين".

- المهارات الشخصية (Interpersonal Skills)

هي تلك المهارات التي يستخدمها الشخص في تعامله مع الآخرين. وهي في الأصل سمات شخصية تكون موجودة في الأشخاص وتختلف عن تلك التي يمكن اكتسابها من خلال التدريب (المصدر الموقع الالكتروني التاليwww.investopedia.com/terms/i/interpersonal-skills.asp#axzz29AZPYJmG - (04/12/2012

- قيادة التغيير (Leading Change)

إن قيادة التغيير هو نمط قيادي يلهم التابعين أو الموظفين على تبني واتباع التغيير من خلال التزام القائد نفسه بذلك. وحسب تعريف (Rainfoth, 2006: 20) فإنها القدرة على وضع وتنفيذ الرؤية التنظيمية التي تدمج الأهداف والبرامج والأولويات والقيم الأساسية للمنظمة، وغيرها من العوامل، ويلازم ذلك القدرة على تحقيق التوازن بين التغيير والاستمرارية، لخلق بيئة عمل تشجع التفكير الابتكاري والابتكار.

- الإستراتيجية (Strategy)

الإستراتيجية هي الخطة أو مجموعة الخطط الموحدة والمتكاملة والشاملة التي يسعى من خلالها أي تنظيم لتحقيق رسالته وغايته وأهدافه بطريقة تكفل تحقيق التوافق والتوازن بين كل من المعطيات والمتغيرات

البيئية، والموارد والإمكانيات المتاحة للتنظيم، ورسالة وغايات وأهداف التنظيم، ومن ثم الإسهام في تحقيق رؤيته وطموحاته المستقبلية. وسوف تستخدم الإستراتيجية في هذا البحث ضمن هذا الإطار. (أبو الفضل، 2005: 24).

- الابتكار (Innovation)

الابتكار هو "عملية إجراء تغييرات، كبيرة أو صغيرة، جوهرية أو إضافية على المنتجات أو الإجراءات أو الخدمات وتؤدي إلى إضافة شيء جديد للمنظمة يعمل على زيادة القيمة المضافة المقدمة للزبائن ويساهم في زيادة المخزون المعرفي الخاص بالمنظمة"(O'Sullivan & Dooly, 2009: 5).

- إستراتيجية الابتكار

عرف (Dodgson, Gann and Salter) إستراتيجية الابتكار بأنها دليل لتوجيه عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالكيفية التي يجب بها استخدام موارد الشركة لتحقيق أهدافها الابتكارية وبالتالي تقديم قيمة وبناء ميزة تنافسية (Lendel & Varmus, 2011: 819- 820) .

- معايير نجاح الإستراتيجيات

هناك العديد من النماذج التي تستخدم لتقييم وقياس مدى نجاح الإستراتيجيات وفاعليتها، وقد اعتمد الباحث نموذج (Johnson and Scholes الملاءمة، الجدوى، القبول) في هذه الدراسة كمعيار لنجاح الإستراتيجية (Johnson, Scholes and Whittington, 2005: 358-371).

- الملاءمة (Suitability)

هي معيار لتقييم مدى تناسب الإستراتيجية المقترحة مع بيئة المنظمة وطبيعة العمل، وكيف يمكن الحفاظ على الوضع التنافسي للمنظمة أو تحسينه.

- الجدوى (Feasibility)

- تقييم الجدوى لأي إستراتيجية يرتبط بما إذا كان يمكن تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية بنجاح وإن حجم التغييرات المقترحة يجب أن تكون قابلة للتحقيق من حيث الموارد.

- القبول (Acceptability)

إلى جانب الملاءمة والجدوى هناك معيار ثالث وهو القبول أو التقبل، وهو يعني فيما إذا كانت النتائج المتوقعة تتناسب وتوقعات المساهمين وأصحاب المصلحة من حيث العائد والمخاطر.

- القيادة الابتكارية (Innovation Leadership)

هي "عملية إحداث (الالتزام وتحديد الاتجاه وتنظيم الصفوف) اللازمة لإيجاد شيء جديد ذات قيمة إضافية" (Horth & Vehar, 2012: 5).

الفصل الثانـي

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي نشأت وتطورت خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وهي ما تزال في طور البناء والتبلور، وقد كثرت الدراسات والأبحاث التي تبحث في موضوع القيادة الإستراتيجية في السنوات الأخيرة كونه من المواضيع ذات الأهمية ويحتاج إلى بحث أوسع وأشمل.

(2-1) مفهوم الإستراتيجية (Strategy).

بدأ استخدام مفهوم الإستراتيجية وكما تشير الدراسات التاريخية والعسكرية في مجال التخطيط للحروب لغايات تحقيق النصر، وكلمة الإستراتيجية مشتقة من الكلمات اليونانية (stratëgia) وتعني فن الجنرالات وكلمة (stratëgos) وتعني الجنرال أو القائد (Marcella, 2010: 13). وقد عرّف رائد الدراسات الإستراتيجية الحديثة الجنرال الألماني كارل فون كلاوزفيتز الإستراتيجية بأنها "استخدام الاشتباك لغرض الحرب". كما عرفها ليدل هارت بأنها "فن توزيع وتطبيق الوسائل العسكرية لتحقيق الغايات المنشودة في السياسة".

ثم توسّع تعريف الإستراتيجية في القرن العشرين ليتجاوز الإطار العسكري وليطبق في مجالات أخرى مثل الأعمال والسياسة، والسياسة الخارجية والأمنية. وقد ورد في قاموس (Merriam Webster) تعريفان لكلمة إستراتيجية، الأولى "علم وفن توظيف القوى السياسية والاقتصادية والنفسية، والعسكرية للأمة أو مجموعة من الدول لتقديم أقصى درجات الدعم للسياسات التي اعتمدت في السلم والحرب" ويلاحظ أن هذا

التعريف قام بتبسيط وتوسيع فهم مفهوم الإستراتيجية وزودها بنظرة حديثة، والتعريف الثاني في القاموس يشير إلى أنها "خطة أو أسلوب دقيق، او فن وضع الخطط أو توظيفها من أجل تحقيق هدف". ويمكن القول إن الإستراتيجية من المواضيع الفكرية الحديثة نسبياً في مجال الأعمال كما أنها من الأمور الضرورية والمهمة لنجاح منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات (http://www.merriam-webster.com/dictionary/strategy - 10/10/2012). حيث إن أهمية موضوع الإستراتيجية زاد من اهتمام القائمين على إدارة المنظمات والعاملين في مجال التخطيط واتخاذ القرارات بهذا المفهوم مما أدى إلى التركيز عليه في مجال الأعمال والعلوم الإدارية والاقتصادية، كما توّسع استخدام مفهوم الإستراتيجية مما جعل هذا المفهوم يرتبط بمصطلحات متعددة مثل التوجه الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي والبيئة الإستراتيجية والقرار الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

ويرى (الغالبي وإدريس، 2007: 29) بأن مفهوم الإستراتيجية ذات أبعاد شمولية وأن هناك أربعة اطر تكوّن الصورة الشمولية المتكاملة للمفهوم وهي:

1. العملية التخطيطية وما تتضمنه من مراحل ونشاطات وإجراءات.
2. التعلم والفكر الإستراتيجي القائم على استخلاص الدروس بعناية للخروج بنتائج وحلول ابتكارية.
3. التمركز في الأسواق والبيئات الخاصة بالعمل لتحليل وفهم المنافسة والمنافسين والتميز.
4. التركيز على الموارد وتوزيعها بعناية للترشيد في الاستهلاك والتميز في الإنتاج.

(2-1-1) الإدارة الإستراتيجية (Strategic Management).

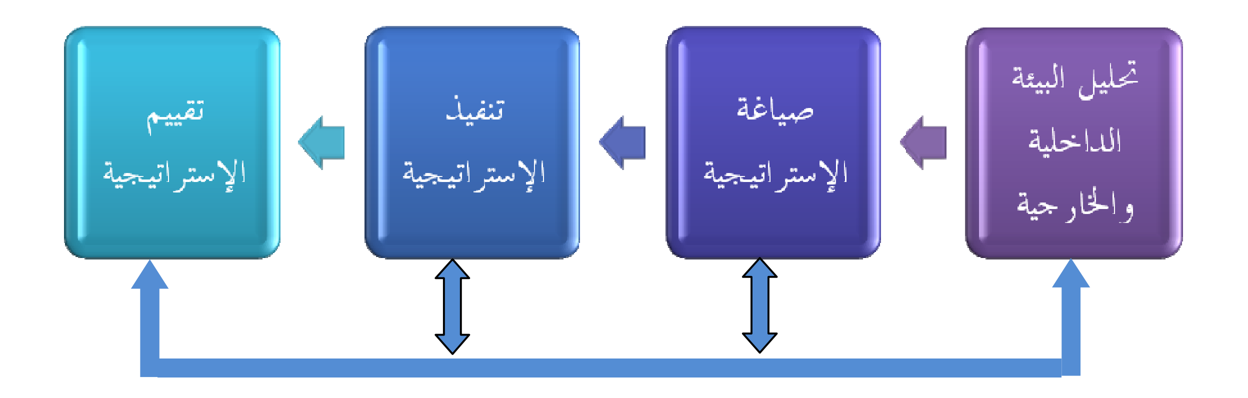
والإدارة الإستراتيجية هي تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها،

ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها (المغربي، 1999: 33).

(2-1-2) مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية

تمر عمليات الإدارة الإستراتيجية بعدد من المراحل حيث إن كل مرحلة لها مزاياها وخطواتها وإجراءاتها، وهذه المراحل هي تحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومن ثم تقييمها (السالم، 2009 :23).

الشكل رقم (1) يبين نموذج الإدارة الإستراتيجية والذي أقترحه (Hunger & Wheelen, 2002: 5).



(2-1-3) أهمية الإستراتيجية.

الإستراتيجية هي التخطيط لكيفية الفوز في مجالات الحياة سواء في مجال الأعمال التجارية أو المجالات الأخرى بشكل عام وقد حدد (Thompson et al, 2005: 13) أهمية الإستراتيجية بالنقاط التالية:

- الإستراتيجية مهمة جدا بالنسبة لمنظمات الأعمال لأنه ليس من الممكن معرفة المستقبل، لذا يجب على الشركات أن تكون قادرة على مواجهة الحالات **المتوقعة** وغير المؤكدة، وأفضل طريقة للقيام بذلك هو من خلال إستراتيجيات شاملة.

- المنظمات التي تركز على الإستراتيجيات تتعامل مع التطورات على المدى الطويل وليس على المهام الروتينية، كما أنها تحدد اتجاهاتها وتنسق جهودها وتحسن التصرف في مواردها.
- الإستراتيجية تأخذ في الاعتبار سلوك العملاء والمنافسين أيضاً.

(2-1-4) عناصر الإستراتيجية (Strategy Elements)

الإستراتيجية مفهوم معقد وليس من السهل محاولة وصفه أو تعريفة بشكل واضح في جملة واحدة أو اثنتين، كون ذلك قد يؤدي إلى استبعاد أو إهمال بعض خصائصها أو عناصرها ولكن توجد بعض الاجراءات ذات العلاقة بالإستراتيجية والتي من خلالها يمكن ترسيخ مفهوم الإستراتيجية وبيان عناصرها (سادلر، 2008: 25) ومنها:

- الرسالة والرؤية والأهداف أو الغايات.
- نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر.
- التخطيط والجدولة الزمنية.
- الميزة التنافسية المستدامة.

وقد حدد (الكبيسي، 2006: 13) عدداً من العوامل المشتركة في الإستراتيجيات وهي:

- الإستراتيجية هي رؤية جماعية للمستقبل الذي سيواجه المنظمات.
- خطة استشرافية تحدد المسارات الواجب اتباعها.
- قرارات مهمة ومدروسة لمواجهة التحديات واستثمار الفرص.
- قوة دافعة لتوظيف الجهود والإمكانيات لإحداث التغييرات الجذرية والتكيف مع المستجدات والتعلم من الآخرين.
- لا يمكن تصور وجود إستراتيجية بدون وجود قيادات عليا تمارس التخطيط الإستراتيجي.

ووضح (Jones & Hill, 2010: 4) عملية إعداد الإستراتيجية بأنها الإجراءات التي يقوم بواسطتها المديرون باختيار وتطبيق الإستراتيجيات التي تهدف إلى خلق الميزة التنافسية، حيث إن عملية اختيار الإستراتيجية تعني صياغة الإستراتيجية وتطبيقها يعني تنفيذها.

(2-1-5) صفات وخصائص الإستراتيجية الفعالة

هناك بعض الصفات والخصائص التي يجب توفرها في الإستراتيجية لكي تكون فعالة (شابسوغ، 2006: 148):

- الشمول بمعنى أن تتناول الموقف أو الموضوع من كافة أطرافة، وأن لا تكون مقتصرة على جزئية معينة، وأن تراعي تحقيق أهداف المنظمة وليس جزءاً منها فقط.
- التكامل، أي أن تكون خطة متكاملة تراعي كافة الأطراف والاحتياجات والغايات.
- المرونة، وتعني القدرة على التعامل مع الظروف المختلفة دون الحاجة إلى تغييرات أساسية.
- الكفاءة، الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات لتحقيق الأهداف والغايات.
- التطور، القدرة على تطوير الإستراتيجية حسب المواقف التي تتعرض لها.

(2-2) مفهوم القيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership)

كان القادة ولا يزالون مركز اهتمام الناس ومحط أنظارهم، وتعتبر القيادة موضوعاً أساسياً للمفكرين والباحثين، فقد كُتب في القيادة على مر الزمان دراسات ومؤلفات عديدة لأهمية الموضوع ولرغبة المفكرين في تحليل أسرار القيادة ومكنوناتها، ووضعت نظريات عديدة ومختلفة في هذا المجال ركزت كلاً منها على اتجاهات معينة في تناول موضوع القيادة والقادة، وقد أُشبع هذا الموضوع كتابة وتحليلاً ومع ذلك فإن هذا الموضوع لا يزال يلقى العناية والتركيز من الباحثين والمفكرين، كون القادة يلعبون دوراً أساسياً ومحورياً في بناء مؤسساتهم وتوجيهها وتطويرها وإستمراريتها، وخاصة في ظل تعقيدات

المنظمات الحديثة، وما تواجهه هذه المنظمات من بيئة متقلبة ومن منافسة مستمرة وثقافات داخلية متباينة. فالمنظمات تتطلب قيادة واعية وإدارة قوية لتحقيق الكفاءة التنظيمية المثلى.

لذلك يمكن اعتبار القيادة ظاهرة اجتماعية موجودة في كل المجتمعات والتنظيمات، ولا يمكن أن تعمل الجماعة على تحقيق أهدافها دون توجيه، أو إشراف من قائد قادر على التأثير على إفرادها والتعامل معهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها (كنعان، 1999: 88-89).

(2-2-1) تعريف القيادة (Leadership Definition)

ويعرّف (القحطاني، 2001: 7) بأن القيادة هي "قدرة القائد على إقناع الإفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تساهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة".

ويرى (الشعلان، 2004: 106). بأنها" علم وفن توجيه سلوك الآخرين، وتحفيزهم نحو تحقيق هدف محدد، لتحقيق أفضل النتائج وأكملها في أسرع وقت".

وحددها (Zoogah, 2009: 202) بأنها عملية التأثير على أنشطة جماعات منظمة في جهودها نحو تحقيق مجموعة من أهدافها وغاياتها ورسالتها.

(2-2-3) تعريف القيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership Definition).

إن ما يميّز القائد الإستراتيجي هو القدرة العالية على تحديد أوجه القصور والفرص غير المستغلة، وصياغة رؤية مستقبلية مثالية لمنظمته وامتلاكهم مهارات حسن التعبير ومعالجة انطباعات الآخرين والتحكم فيها، واستخدام وسائل مبتكرة غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف، واستخدامهم قوة شخصيتهم للتأثير في التابعين (كونجر، 2001: 65).

وقد عرّف (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007: 375) بأنها "قدرة القائد على التوقع والتصور وبلورة الرؤية، والحفاظ على المرونة وتمكين وتفويض الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي عند الضرورة". كما عرّفت كلية حرب الجيش الأمريكي (Becker, 2007: 1) القيادة الإستراتيجية بأنها هي العملية المستخدمة من قبل القائد لتوضيح وتحقيق رؤية واضحة المعالم من خلال التأثير على الثقافة التنظيمية، وبناء توافق للآراء ضمن بيئة عالمية متقلبة، وغير مؤكدة، ومعقدة وغامضة تتسم بالفرص والتهديدات.

بينما عرّف قاموس الأعمال الإلكتروني إن القيادة الإستراتيجية هي "عملية استخدام خطط وأساليب مدروسة للتواصل وإيصال رؤية المنظمة إلى العاملين فيها"، وبين القاموس أن وظائف القيادة الإستراتيجية هي إدارة وتحفيز وإقناع الموظفين لمشاركة الرؤية نفسها . (- 29/06/2012www.businessdictionary.com/definition/strategic-leadership.html)

بينما أكد (Le Storti, 2006: 2) بأن القيادة الإستراتيجية ليست نمطاً من أنماط القيادة المختلفة بل هي أعلى مستوى في مستويات القيادة الثلاثة، الإستراتيجية والعملياتية والتكتيكية، وهو المستوى الأهم لاعتماد وتطبيق الابتكار كنهج وتوجه في المؤسسة.

ووضح (Zoogah, 2009: 203) بأن القيادة الإستراتيجية تختلف عن القيادة التقليدية من منظورين رئيسيين، الأول أنها تركز على المستوى الإستراتيجي للمنظمات، الثاني أنها تنظر إلى العمل التنفيذي على أنه رمزي وذو علاقة ارتباطية وأنه عبارة عن نشاطات استراتيجييه.

وأكد (Jones & Hill, 2010: 4) على أنها " إدارة عملية إعداد إستراتيجية الشركة بفعالية كبرى لخلق ميزة تنافسية"، وعملية إعداد الإستراتيجية هي الإجراءات التي يقوم بواسطتها المديرون باختيار وتطبيق الإستراتيجيات التي تهدف إلى خلق الميزة التنافسية، حيث إن عملية اختيار الإستراتيجية تعني صياغة

الإستراتيجية وتطبيقها يعني تنفيذها. ويمكن القول أن القيادة الإستراتيجية هي مجموعة المديرين الذين يقومون بإعداد إستراتيجية المنظمة بشكل يهدف إلى التميّز.

وعليه فإن الإستراتيجي لا يعمل بالأسلوب الإداري التقليدي المبني على السيطرة وما يوفره المنصب والهيكل التنظيمي من صلاحيات، بل يعمل وفق مفاهيم أرقى واشمل تعتمد على بناء فرق تؤمن بالعمل الجماعي وتشارك في صياغة الأهداف وتطويرها، وعلى بناء الرؤية والفكرة المتميزة وتطويرها، وتفويض الآخرين للقيام بالأعمال (السالم، 2009: 41) .

وعليه فإن القيادة الإستراتيجية حسبما يرى الباحث هي القيادة التي تعمل على تطوير الإستراتيجيات من خلال بلورة رؤية إستراتيجية ملهمة في بيئة مضطربة تتميز بالتغير المستمر والتعقيد والغموض، والمرونة في تطوير الأهداف، وقيادة التغيير من خلال الآخرين بواسطة التفويض والتفاوض ومن خلال مهارات مميزة في الاتصال والتواصل والتوجيه البناء، وإيجاد حلول ابتكارية للتطوير وحل المشاكل، للوصول إلى غايات المنظمة.

(4-2-2) مستويات القيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership Levels).

يعتبر المديرون والقادة وعلى مختلف المستويات الإدارية اللبنة الأساسية في بناء الإستراتيجية، حيث إن كل مستوى إداري له متطلباته من التخطيط الإستراتيجي والتي تعتبر من مسؤولية المدير الاهتمام بتلك المتطلبات ووضع الإستراتيجية الملاءمة لها.

- مديرون على مستوى الشركة او المنظمة (Corporate-Level Managers):

دور المديرين في هذا المستوى هو توفير القيادة للمنظمة ككل والإشراف على وضع إستراتيجيات المنظمة بأكملها، حيث يشمل هذا الدور تحديد أهداف المنظمة، وتحديد المجالات التي ينبغي أن تكون

فيها المنظمة وتخصيص الموارد على وحدات الأعمال المختلفة، وصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التي تشمل الأعمال الفردية (Jones & Hill, 2010: 10).

- مديرون **على مستوى وحدات الأعمال** (Business-Level Managers)

مستوى وحدات الأعمال يظهر في الشركات متعددة الأعمال ذات خطوط إنتاج متعددة حيث يمكن اعتبارها معه وحدة إستراتيجية وقائمة بذاتها ويمكن أن تخطط بشكل مستقل عن وحدات الأعمال الأخرى ولكنها مرتبطة بالإدارة الرئيسية. ويعمل المديرون في هذا المستوى على وضع إستراتيجيات تتناسق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة (Jones & Hill, 2010: 10).

- مديرون **على المستوى الوظيفي** (Functional-Level Managers)

ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المنظمة مثل وظائف التسويق والمالية والموارد البشرية، ويعمل المديرون في هذا المستوى على وضع إستراتيجيات تتميز بأنها ذات طابع وظيفي وتنفيذي قصير الأجل، وتهتم الإستراتيجية الوظيفية (functional strategy) بتحسين الأداء وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد عن طريق تصميم وتـــنفيذ الإستراتيجيات والسياسات المناسبة لكل الوظائف (الغالبي وإدريس، **2007: 45**).

(2-2-5) ما يميز القائد الإستراتيجي عن المديرين؟

القيادة والإدارة هي مصطلحات غالباً ما تعتبر مترادفة ولكن هذا اعتقاد خاطئ، فالقائد لا يحتاج إلى أي منصب إداري ليتصرف كقائد أو كزعيم، بينما المدير يجب أن تتوفر لديه سمات وصفات القيادة ليكون مديراً ناجحاً، فالقيادة هي جزء أساسي من الإدارة الفعالة (Kreitner &Kinicki, 2010: 460).

والمديرون بشكل عام يقومون بواجبات عديدة مثل التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة والقيادة هي جزء من هذه الواجبات، والقادة يقومون بإلهام الآخرين، وتقديم الدعم النفسي لهم، وتحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف المنشودة كما يقومون بتحديد الرؤية ووضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة والتي يقوم المديرون بتطبيقها.

وفيما يلي جدول رقم (1) يقارن بين صفات المديرين والقادة (Kreitner &Kinicki, 2010: 460).

صفات المدير	صفات القائد الاستراتجي
الإشراف، التوجيه، مسؤول عن الموارد	التحفيز، التأثير وتغيير السلوك
تنفيذ الخطط، التطبيق وتسليم السلع والخدمات	الإلهام، وضع وبلورة الرؤية
إدارة الموارد	إدارة الأشخاص
أن يكون ذا شخصية عملية	أن يكون ذا شخصية جذابة تأثيرية
تخطيط، تنظيم، توجيه وتحكم	التفهم واستخدام السلطة وقوة التأثير وبناء الإجماع
التصرف بمسؤولية وظيفية	التصرف بحزم
وضع الزبون بالمقام الأول	وضع أفراد الفريق بالمقام الأول

(6-2-2) عناصر القيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership Elements)

يعتبر موضوع القيادة من أبرز مواضيع الإدارة لأن جوهر القيادة هو التأثير على الآخرين وتحفيزهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف. فالقيادة الفعالة هي مفتاح التميز والنجاح في المؤسسات، ومدى النجاح الذي تحققه هذه المنظمات يعتمد على نهج الإدارة وإستراتيجية القيادة. ويمكن تشبيه القادة بأنهم ربان المؤسسات الذين يقودون سفينة الأعمال في بحر التنافس المتلاطم أمواجه اعتماداً على بوصلة الرؤية الفريدة التي يملكونها، والتي تميزهم عن غيرهم.

هذا الموضوع الذي له دور كبير في نجاح المنظمات لا بد وأن يكون له عناصر محددة، يجب معرفتها للتركيز عليها وتنميتها، وقد حدّد (هيجان، 2011: 8) عناصر القيادة بالعناصر الأربعة التالية:

- وجود مجموعة من الناس كون موضوع القيادة يمارس في المجموعات والمنظمات.
- توفر عنصر القيادة، فالمجموعات والمنظمات بدون قيادة لا تجتمع على أمر معين ويمكن أن تتشتت.
- وجود هدف مشترك لكافة أعضاء المجموعة يسعون إلى تحقيقه.
- القدرة على التأثير الإيجابي من قبل القائد على سلوك بقية أعضاء المجموعة.

كما بينت الدراسات أن القيادة الإستراتيجية لها بعض الصفات والعناصر الخاصة التي تتميز بها (Mungonge, 2007: 5) وهي:

- رؤية طويلة الأجل.
- التغيير من خلال بناء وإدامة ثقافة تنظيمية فعالة و تطوير وتنمية العنصر البشري في المؤسسة.
- تطوير الكفاءات الأساسية للقادة وبقية الموظفين (Core Competencies) والمحافظة عليها.

وركزت دراسة (Becker, 2007: 2) على ثلاثة عناصر أساسية وهي بلورة الرؤية وقيادة التغيير والمهارات الشخصية. وهذه العناصر الثلاثة (عناصر المتغير المستقل) وردت مجتمعة في بعض الدراسات وذكرت منفردة في دراسات أخرى.

أولاً : الرؤية الإستراتيجية (Strategic Vision).

تعد الرؤية من أقوى الأدوات التحفيزية والتي تجعل المنظمة تتحرك للأمام بالرغم من الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تواجهها، فإذا كانت الرؤية واقعية وفعالة وتجد القبول لدى الأشخاص وتوّلد

الإلهام والحافز لديهم فأنها ستدفعهم لعمل المستحيل لتحقيق هذه الرؤية. والرؤية كلمة عامة وواسعة الاستخدام، وبنفس الوقت صعبة الوصف والأيضاًح لذا فأنه ليس بالأمر الغريب أن يجد المديرون والقادة صعوبة في تطوير رؤية واضحة لمؤسساتهم. ويعرّف (Burt Nanus) الرؤية بأربع كلمات " مبنية على الواقع وقابلة للتصديق وجذابة بحيث يرغب الموظفون أن يكونوا جزءاً منها وهي تصور لمستقبل المنظمة الذي تسعى لتحقيقه" (http://www.au.af.mil/AU/AWC/AWCGATE/ndu/strat-ldr-dm/pt4ch18.html - 10/03/2012).

على الرغم من أهمية الرؤية وشيوع استخدامها إلا أن بلورة رؤية فعالة يشكل تحدياً للمديرين والقادة، فبالرغم من كثرة التعاريف التي وضعت بخصوصها إلا أنها لا تزال تتصف بعدم الوضوح والتحديد. وقد أورد (Kantabutra, 2008: 129) عدة تعاريف للرؤية منها على سبيل المثال:

تعريف (Hunt & Saskkin) حيث اتفقا على أن الرؤية هي شكل من أشكال القيادة وأن القائد صاحب الرؤية يقوم بتحويل ثقافة المنظمة إلى شكل يستطيع أفراد المنظمة فهمه وتقبله وتنفيذه والالتزام بخططه التنظيمية. بينما قام (Pearson & Philip) بوصفها بشكل مختلف تماماً حيث اعتبرا الرؤية واحدة من المهام المطلوبة أداؤها من كبار المديرين. واعتبر (Sashkin) في وقت لاحق أن الرؤية هي دليل على الكفاءات القيادية.

كما ذكر قاموس الأعمال (http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-vision.html-5/13/2012) التعريف التالي " هي أفكار من أجل توجيه عملية تطوير الأعمال وأنشطته". وتكون في وثيقة أو بيان حتى يتمكن جميع مديري الشركة من المشاركة في نفس الرؤية للشركة واتخاذ القرارات وفقاً لرسالة الشركة والمبادئ المشتركة بينهم".

وقد توصل (Kantabutra, 2008: 130) إلى نتيجة أنه بالرغم من الاختلافات في التعاريف التي تناولت الرؤية إلا أن هناك خصائص تشترك بها وهي كالتالي:

- الرؤية تتعلق دائماً بالمستقبل المرغوب
- الرؤية تدفع الناس للعمل نحو تحقيق هدف مشترك
- الرؤية تولد الشعور بالاتجاه الذي يشكله الموظفون في المنظمة.
- الرؤية مهمة وضرورية للإستراتيجية والتخطيط.

كما إن الرؤية الفعالة تتميز بعدة صفات مثل كونها قابلة للتخيل ومرنة ومرغوبة وممكنة ويمكن نقلها للآخرين (Kotter, 1996: 79).

أهمية الرؤية.

إن الرؤية المستقبلية مفيدة للمؤسسات والأفراد وتكمن أهمية الرؤية الإستراتيجية في المجالات التالية وكما يعبر عنها (Ilesanmi, 2011: 20) فإنها:

- توفر حساً باتجاه ثابت ودائم للمؤسسة بكونها المنارة التي يتبعها الجميع في المؤسسة.
- تلهم إدارة المؤسسة للتقدم نحو مسار محدد .
- تساعد المؤسسة على تحديد الأهداف.
- توجه تأسيس وتطوير إستراتيجيات المؤسسة.
- تلعب دوراً حاسماً في دعم قيادة وإستراتيجيات الاتصال للمدير التنفيذي من أجل الإقناع والتأثير على الآخرين لتحسين الأداء والتحفيز.
- يمكن استخدامها لجذب الأشخاص إلى العمل ومساندته.

- يمكن استخدامها لإيصال رغبات المدير التنفيذي إلى الآخرين.
- يجب أن تكون القوة الدافعة التي تدفع الإدارة دوماً إلى الأمام .
- يجب أن تكون مرشداً للمؤسسة في رحلتها بحيث تكون البوصلة التي تقود الإدارة العليا وأصحاب المصلحة وتساعدهم في تطوير الخطط والإستراتيجيات بالإضافة إلى الأعمال التي تقود المؤسسة إلى الوضع المطلوب في المستقبل.

ويمكن تطوير الرؤية المستقبلية للمؤسسة من خلال (Shambach, 2004: 24) تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ووضع تصور للحالة المرغوبة الممكنة للمؤسسة وأخيراً العمل على تطوير وتحقيق التصور المطلوب.

خصائص الرؤية.

تركز كثير من الدراسات الإدارية على أهمية وجود رؤية مستقبلية رسمية للمنظمات. وقد أثبتت البحوث أنه يمكن لبيان الرؤية (Vision Statement) تحسين الأداء التنظيمي والأداء الفردي أيضاً، ولكن لا يمكن أن يتم ذلك إلا في حال كون بيان الرؤية قد تم إعداده بطريقة صحيحة وفعالة، وفي هذه الحالة يجب أن تكون الرؤية تحتوي بعض الخصائص، هذه الخصائص عرّفها ووضّحها (Kirkpatrick, 2008: 1-3) كما وضحها أيضاً (Kantabutra, 2008: 131) وهي كما يلي:

- الإيجاز (Brevity): تتصف الرؤية الجيدة بالإيجاز، حيث يستطيع المديرون والقادة من إيصالها إلى الموظفين بسهولة كما يستطيع الموظفون تذكرها بسهولة أيضاً.

- الوضوح (Clarity): يجب أن تكون الرؤية واضحة ومحددة بحيث يسهل فهمها وتقبلها من الموظفين. كما ينبغي للرؤية تجنب استخدام المصطلحات والعبارات الرنانة وأن تستخدم مصطلحات مفهومة وواضحة.
- تولد التحدي (Challenging): أي ان تكون صعبة وتولد التحدي باستمرار، ولا يمكن أن يتم التوصل إليها بشكل كامل. ويمكن القول إنه يجري تنفيذ وتطبيق الرؤية أو أن المنظمة قد اقتربت من تحقيق الرؤية، ولكن لا ينبغي القول إن من الممكن أن الرؤية قد تم تحقيقها بشكل وأن الوقت قد حان للانتقال إلى بيان رؤية جديد.
- تبّين غايات المنظمة (States the Organization's Purpose): إن جوهر بيان الرؤية هو بيان الهدف أو الغاية من وجودها مجال الأعمال التجارية، وينبغي أن تتضمن الرؤية فكرة عامة عن سبب وجود المنظمة وما تنوي تحقيقه، مع تجنب المبالغة في ذلك.
- تركز على المستقبل (Future Focused): الرؤية الإستراتيجية تتصف بأنها نظرة مستقبلية لما ترغب المنظمة أن تكون عليه في المستقبل وبأنها لا تصف الوضع الحالي للأحداث، أو التغييرات المنشودة على المدى القصير.
- تحدد هدفاً مرغوباً فيه (Sets a Desirable Goal): الرؤية الجيدة يجب أن تعبر عن هدف مثالي يلهم الموظفين ويدفعهم للعمل على تحقيقه. كما أنها تؤكد على القيم الأساسية للمنظمة.
- تطابق إجراءات نجاح المنظمة (Matches the Organization's Success Measures) إن الرؤية مصدر إلهام وتوليد الحماس والالتزام، وينبغي أن تكون الرؤية مطابقة للإجراءات التي تضعها المنظمة كأساس لنجاح عملياتها.

ثانياً: قيادة التغيير (Leading Change).

قد يكون من أهم المواضيع التي تشغل القيادات الإدارية في عصرنا الحالي موضوع التغيير وقيادته كونه من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، فالتغيير يحدث في كل مكان وبتسارع مستمر وبشكل معقد وبالتالي فإن نجاح المنظمة يعتمد على قدرة القادة على قيادة التغيير (العتيبي 2005 ص3). وقد بين (kotler, 1998: 166) أنه "يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير".

التغيير عملية لا بد عنها في المؤسسات التي تسعى إلى التطوير والتميز، وإدارة التغيير وقيادته هي من الواجبات والمسؤوليات الأساسية التي تلقى على عاتق القادة والمديرين ولا سيما في ظروف المنافسة التي تشهدها سوق الأعمال. التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم عملية تنفيذ وتقييم المبادرات الملاءمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية (Recordo, 1995: 24). وقد يكون التغيير شاملاً أو جزئياً سريعاً أو بطيئاً، مادياً أو معنوياً، وقد يأتي تدريجياً أو على مراحل (الجهني، 2008: 27).

ويمكن تعريف إدارة التغيير في عالم منظمات الأعمال بأنها: العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من الأهداف، القيم، المعارف، والتقنيات والإجراءات مقابل التخلي عن أهداف و قيم ومعارف أو تقنيات أخرى (بلال، 2004: 170).

إن قادة اليوم يواجهون تحديات كبيرة تنبع من مصدرين للتغيير، الأول هو تغيير داخلي ويواجه المؤسسات بشكل مستمر، والمصدر الثاني هو تغيير خارجي (Wheatley, 2005: 114).

هذه التحديات الداخلية والخارجية تتطلب من القادة أن يدركوا الخطوات الفعالة لقيادة التغيير وكيفية خلق ثقافة مؤسسية تشجع الآخرين على الانخراط في عملية التغيير ودعمه (Becker, 2007: 6).

أنواع التغيير (Change Types).

تستجيب المنظمات عادة للتحديات التي تواجهها، مثل تحديات (التكنولوجيات الجديدة، المنافسين الجدد، أسواق جديدة، واحتياجات زيادة الأداء) بواسطة برامج إدارية مختلفة بغية إحداث تغيير إيجابي، وهذه البرامج تم تصميمها للتغلب على العقبات والمعوقات وأيضاً لتعزيز أداء الأعمال، وهذه البرامج تتدرج في عدة فئات مختلفة وحسب ما ورد في الدراسة التي قدمت من قبل كلية الأعمال في جامعة هارفرد (LUECKE, 2003: 9) حيث تم تصنيفها إلى أربع فئات:

- تغيير هيكلي (Structural change): هذا النوع من البرامج ينظر إلى المنظمة على أساس أنها آلة وتتكون من مجموعة من القطع التشغيلية. حيث تحاول المنظمة إعادة تكوين هذه الأجزاء لتحقيق أداء أكبر. من الأمثلة على محاولات التغيير الهيكلي عمليات الاندماج والاستحواذ.
- خفض التكاليف (Cost cutting) مثل هذه البرامج تركز على تقليص الأنشطة غير الأساسية، أو على أساليب أخرى لتقليل وخفض تكاليف العمليات والإجراءات.
- تغيير العمليات والإجراءات (Process Change)، تركز هذه البرامج على تغيير كيفية أداء العمليات والإجراءات بهدف جعل العمليات أسرع وأكثر فعالية وأكثر موثوقية وأقل تكلفة. مثل إعادة هندسة عملية الموافقة على القروض، أو كيفيه اتخاذ القرارات.
- التغيير الثقافي (Cultural Change) :هذه البرامج تركز على الجانب الإنساني في المنظمة، مثل النهج العام الذي تنتهجه الشركة في تنفيذ الأعمال أو العلاقة بين الإدارة والموظفين.

خطوات قيادة التغيير.

التغيير ليس عملية سهلة وفي كثير من الأحيان يواجه بالرفض والمعارضة. ويؤكد (Kotter, 2007: 4) على أن القادة الذين ينجحون في تغيير مؤسساتهم وتطويرها يقومون بتطبيق الخطوات الآتية وحسب ترتيبها:

- دراسة واقع السوق والمنافسة، وتحديد ومناقشة الأزمات المحتملة بالإضافة للفرص المتاحة وتحديد الأولويات.
- تشكيل مجموعة لها القدرة على قيادة وتحمّل مخاطر التغيير وبث روح العمل كفريق واحد.
- خلق رؤية مباشرة للعمل على التغيير، ووضع إستراتيجيات لتحقيق تلك الرؤية.
- استخدام كل أداة ممكنة لإيصال الرؤية والإستراتيجيات الجديدة، وتعلم سلوكيات جديدة من خلال تشجيع المخاطرة والأفكار غير التقليدية والأنشطة والإجراءات.
- إزالة العقبات التي تحول دون التغيير، وتغيير الأنظمة والهياكل التي تعارض الرؤية بشكل خطير.
- وضع خطة واضحة لتحسين ألأداء والعمل على تنفيذ تلك الخطة، وتكريم ومكافأة الموظفين الذين شاركوا في تنفيذ التحسينات.
- استخدام مصداقية متزايدة لتغيير النظم والهياكل والسياسات التي لا تتناسب مع الرؤية، وتوظيف وتعزيز وتطوير الموظفين الذين يمكن أن ينفذوا هذه الرؤية.
- تضمين التغييرات في ثقافة المؤسسة، وتوضيح الروابط بين التغييرات وأهدافها والنجاح المؤسسي الذي سوف يتحقق من خلال التغيير.

أهداف التغيير التنظيمي.

التغيير هي عملية إدارية منظمة ومخطط لها مسبقاً، وتقوم به المنظمات لتحقيق أهداف محددة بقصد التطوير وإيجاد حلول لبعض من المشاكل التي تواجهها. وبشكل عام فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي كما بينها (حسين وعبد الفتاح، 2010: 6):

- الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالٍ من الدافعية والتعاون.
- التخلص من البيروقراطية والفساد والترهل الإداري.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية والولاء لدى العاملين نحو الوظيفة.
- بناء ثقافة تهدف إلى التغيير والتطوير والابتكار وزيادة قدرة المنظمة على الابتكار والتعلم.
- تطوير قيادة قادرة على الابتكار وراغبة فيه.
- تخفيض التكاليف وتحسين الخدمات والسلع.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو والتميز.

ثالثاً: المهارات الشخصية (Interpersonal Skills).

ليس من السهل تحديد المهارات الشخصية المتعلقة بالقيادة ولكن سوف يتم التركيز في هذا البحث على بعض المهارات الشخصية الأساسية التي يستحسن توفرها في القيادة الإستراتيجية حتى تستطيع القيام بما هو مطلوب منها. المهارات الشخصية ضرورية ومهمة في التعامل مع الآخرين وبناء الفريق وهذه المهارات الشخصية هي التي تعطي انطباعاً أكبر عن القدرات القيادية (Omotayo, Akpoko and Auta, 2000: 17).

وقد عرّف (Gerras, 2010: 32) المهارات الشخصية بأنها "الكفاءات والمهارات الشخصية للقائد الإستراتيجي والتي تشمل القدرة على بناء توافق في الآراء داخل المنظمة، والقدرة على التفاوض مع منظمات خارجية في محاولة لصياغة أو التأثير على البيئة الخارجية، والقدرة على التواصل والاتصال داخلياً وخارجياً. توجد مهارات شخصية إضافية يحتاجها القائد الإستراتيجي ولكن هذه الثلاث قد تكون من أهم تلك المهارات التي يحتاجها القادة في المؤسسات الرائدة على أعلى المستويات ".

(1) بناء الإجماع (Consensus Building).

يخصص القادة الإستراتيجيون جزءاً كبيراً من وقتهم في التعامل مع أصحاب الأسهم أو الأطراف ذات العلاقة والاهتمام ومع المديرين في مؤسساتهم أو مع مديري في مؤسسات أخرى ويحاولون في بعض من تلك اللقاءات والاجتماعات الحصول على إجماع يحدد مسار المؤسسة أو السياسات والإستراتيجيات التي سوف تتبعها او بخصوص بعض المواضيع المشتركة في سوق الأعمال أو في صناعة معينة لما فيه مصالح مشتركة لمنظماتهم.

إن عملية الحصول على إجماع الآراء ليست عملية سهلة، وقد وضح (Gerras, 2010: 32) أنها تعتمد على العقلانية والمنطق في طرح الآراء، والتفاوض بهذا الشأن يمكن أن يأخذ وقتاً طويلاً حتى يتم الاتفاق على رأي قد لا يكون هو الرأي المفضل بالنسبة لكل الأطراف ولكنه قد لا يتعارض مع توجهاتهم، وهي عملية جماعية يشارك فيها كل الأطراف ذات العلاقة مثل: المساهمون ومجلس الإدارة والمديرون التنفيذيون. وحتى عندما يتم تحقيق إجماع الآراء فلا بد أن يعمل القادة على ما يظهر الإجماع في قرارات وإجراءات الأطراف ذات العلاقة لضمان تنفيذ المواضيع التي تم الاتفاق عليها.

(2) **التفاوض (Negotiation).**

يتعارض أحياناً ما يريده القادة مع ما يريده الآخرون داخل المؤسسة، أو خارجها أثناء التعامل مع مؤسسات أخرى أو مع قادة آخرين في سوق العمل، وفي هذه الحالة لا بد من الوصول إلى حل يرضي الطرفين، والوصول إلى هذا الحل ليس بالأمر السهل وهنا يبدأ التفاوض بين الطرفين حتى يقتنع كلاهما بأنه حصل على ما يريده أو حقّق مبتغاه. فالتفاوض من المهارات الأساسية المهمة والتي لا غنى للقادة والمديرين عنها وخاصة في مجال الأعمال حيث إن كثيراً من الأمور قابلة للتفاوض، لذا فإنه من الضروري أن يدرك القادة أهمية مهارات التفاوض وان يتقنوا أساليبها ومهارتها لكي يحققوا أهدافهم وأهداف المؤسسة (http://www.mindtools.com/CommSkll/NegotiationSkills.htm07/03/2012-).

(3) **الاتصال (Communication)**

هناك اعتقاد بأن ما يميز القادة وخاصة فيما يتعلق بمهارات الاتصال تكمن في القدرة على إلقاء الخطابات القوية والمهارة في الارتجال، ويجب أن يكون القائد متحدثاً جيداً إلا أن مهارات الاتصال تتضمن أكثر من ذلك، والقائد الجيد يجب أن يعمل على أن يمتلك كل مهارات الاتصال المختلفة مثل الكتابة والقراءة والاستماع الجيد ولغة الجسد وتعابير الوجه وإشارات اليدين. وإضافة لما سبق وفي ظل التقدم العلمي فقد أصبح مفهوم مهارات الاتصال يعني أيضاً الإلمام باستخدام وسائل الاتصال المختلفة مثل الحاسب الآلي والإنترنت وأجهزة الاتصال الخلوية.

وقد ذكر (Rosenbaum, 2005: 2) أن الاتصال عملية معقدة يتم فيها تبادل الأفكار والمعلومات والمشاعر بين طرفين أو أكثر حيث يتشاركون في هذه العملية كمرسل أو مستقبل. كما أن هناك

قنوات للاتصال يتم من خلالها إرسال واستقبال الرسائل ومن ثم عملية التغذية العكسية، وهناك عوائق لعملية الاتصال حيث أن هذه العوائق يمكن أن تحدث تشويشا على عملية الاتصال ويمكن أيضاً أن تمنع الرسالة من الوصول إلى الطرف المستقبل.

(2-3) البدائل والخيارات الإستراتيجية (Strategic Alternatives and Options).

تتصف الإستراتيجية بأنها خطة بعيدة المدى لما ترغب المنظمة أن تحققه في المستقبل، لذا فإن المنظمات ومن خلال عملية الإدارة الإستراتيجية تقوم باتخاذ بعض القرارات التي تتعلق باختيار وتحديد البديل الأنسب والأفضل من بين مجموعة البدائل المتوفرة والذي يطلق عليه الاختيار الإستراتيجي (Strategic Choice) والذي سوف يوجه نشاط المنظمة في المستقبل.

ويجمع غالبية الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية كما يقول (Macmilan & Tampoe, 2000: 145) على أن الخيار الإستراتيجي هو ناتج عملية إدارية متسلسلة ومترابطة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الإستراتيجية ومن ثم المقارنة بينها لتحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الإستراتيجي وتعتمد على نتائج التحليل الإستراتيجي.

ومن هنا فإن الخيار الإستراتيجي "عبارة عن ناتج لعملية المفاضلة – المستندة على معايير محددة – بين البدائل المتاحة الممكنة والقابلة للتنفيذ، والقادرة على تحقيق النجاح لأهداف المنظمة والأطراف المرتبطة بها خلال استغلاله لنقاط القوه وفي اقتناص الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة". والوصول إلى الخيـــار الإستراتيجي عملية صعبة نظراً لمحدودية البدائل الإستراتيجية الأساسية، التي يمكن تطبيقها من الناحية العملية وتلائم موارد وإمكانيات المنظمة (الغالبي وإدريس، 2007: 400).

(2-3-1) معايير أساسية لقياس نجاح الإستراتيجيات.

إن تقييم الإستراتيجيات خطوة ضرورية جداً للتأكد من واقعيتها ومناسبتها لما وضعت من أجله، فتطوير الإستراتيجية وصياغتها لا يعني فاعليتها والنجاح في تطبيقها، لذا فلا بد من تقييم وقياس الإستراتيجيات المقترحة، وتوجد هناك عدة نماذج تتضمن معايير مشابهة وأخرى مختلفة يمكن من خلالها القيام بعملية التقييم، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة نموذج (Johnson and Scholes الملاءمة، الجدوى، القبول) لقياس نجاح الإستراتيجية (Johnson, Scholes and Whittington, 2005: 356).

أولاً: الملاءمة (Suitability)

هي أحد معايير النجاح التي تستخدم للتأكد من مدى واقعية الإستراتيجية وصلاحيتها، وهذا المعيار يستخدم لتقييم مدى تناسب الإستراتيجية المقترحة مع بيئة المنظمة وطبيعة العمل فيها، وكيف يمكن الحفاظ على الوضع التنافسي للمنظمة أو تحسينه. ويمكن النظر إلى معيار الملاءمة كتقييم أولي للإستراتيجية، حيث يتطلب معيار الملاءمة القيام بعمليات تحليل واسعة لدراسة فيما إذا كانت هذه الإستراتيجية المقترحة تناسب التوجهات المستقبلية والتغييرات المستقبلية المحتملة. ويمكن القول باختصار إن معيار الملاءمة يحاول الإجابة فيما إذا كانت الإستراتيجية مناسبة لطبيعة العمل؟ لذلك تعتبر الملاءمة معياراً مفيداً لقياس وتقييم الإستراتيجيات. ولتحديد ملاءمة الإستراتيجية يمكن استخدام العديد من نماذج التحليل المختلفة، مثل قوى بورتر الخمس (Porter Five Forces) وتحليل بستيل (PESTEL Analysis)، وتحليل دورة الحياة (Life Cycle Analysis) والعديد من نماذج التحليل المختلفة (Wu, 2010: 17).

ولكي توصف الإستراتيجية بكونها ملاءمة أو مناسبة فأن ذلك يعني أن تتناسب وتتلاءم الإستراتيجية مع احتياجات المنظمة من حيث استخدام وتطوير نقاط القوة واستغلال الفرص والعمل على تحصين نقاط الضعف والدفاع ضد التهديدات. ويتم الحكم على ملاءمة الإستراتيجية من خلال محاولتها معالجة

التحديات البيئة الخارجية ومن خلال كيفية استخدامها لموارد الشركة على نحو فعال. يجب على القائد الإستراتيجي الربط بين الخيارات المعقولة وبين نتائج تحليل الموقف، ويمكن القيام بذلك مبدئياً من خلال إجراء تحليل (SWOT) والحصول على بعض النتائج العامة لمعرفة مدى نجاح الإستراتيجية في تعاملها مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية ولكن لا يمكن الاكتفاء بهذا التحليل ويجب أن تكون هناك عمليات تحليل أعمق واشمل، على سبيل المثال الميزة التنافسية (Competitive Advantage)، والتآزر (Synergy) وتطوير دورة حياة المنتج (Product Lifecycle Development) وبعض عمليات التحليل الأخرى (Al-Jaboori & Mansoor, 2005: 32).

وبين(الغالبي وإدريس، 2007: 404) أن الملاءمة تعني مدى ملاءمة الإستراتيجية للظروف التي تعمل بها المنظمة، وكيفية التعامل والتغيرات المستقبلية، وإلى أي مدى تناسب الإستراتيجية المختارة هذه التوجهات.

يمكن توضيح معيار الملاءمة بشكل أكبر من خلال دراسة التساؤلات التالية حول الخيارات والبدائل الإستراتيجية (Johnson, Scholes and Whittington, 2005: 359- 357):

- هل تعمل الإستراتيجية على استغلال نقاط القوة في الشركة؟ مثل توفير العمل للحرفيين المهرة.
- إلى أي مدى يمكن للإستراتيجية التغلب على الصعوبات التي تم تحديدها في التحليل الإستراتيجي (ضعف الموارد أو المخاطر البيئية)؟ على سبيل المثال، هل الإستراتيجية من شأنها تحسين مكانة المنظمة وقدرتها التنافسية، حل مشاكل السيولة في الشركة، أو تقليل الاعتماد على مورّد معين؟
- هل تتلاءم الإستراتيجية مع مقاصد المنظمة وغاياتها؟ على سبيل المثال، هل سوف تحقق هذه الإستراتيجية الأهداف الربحية أو توقعات النمو.

لتحديد مدى الملاءمة يمكن استخدام نماذج تحليلية مختلفة لتقييم الخيارات الإستراتيجية المختلفة وتشمل هذه النماذج مجموعة من الأدوات الإدارية المختلفة مثل:

(1) تحليل بيستل (PESTEL Analysis) هي إحدى الأدوات المستخدمة لعمل مسح و تحليل بعض العوامل الخارجية والتي تؤثر على أي عمل جديد. وهذه التسمية هي اختصار للأحرف الأولى للعوامل الأساسية السياسة (Political) والاقتصادية (Economical) والاجتماعية (Social) والتقنية (Technological) والبيئة (Environmental) والتشريعية (Legal). (http://pestel-analysis.com - 10/10/2012).

(2) قوى بورتر الخمس (Porter Five Forces). يتم استخدام أداة قوى بورتر الخمس لتحديد فيما إذا كانت المنتجات الجديدة أو الخدمات أو الأعمال لديها القدرة على أن تكون مربحة. وهذا النموذج يشمل خمس قوى أو عوامل الخارجية تؤثر على جدوى صناعة (Porter, 2008: 80-84):

1. تهديدات الداخلين الجدد (Threat of new competition).
2. شدة المنافسه بين المنافسين القائمين (Intensity of competitive rivalry).
3. تهديدات منتجات بديلة (Threat of substitute products or services).
4. قوة المشترين (Bargaining power of customers).
5. قوة الموردين (Bargaining power of suppliers).

(3) نموذج ماسة بورتر (Proter diamond model). حتى لو كانت المنظمة لا تخطط للاستيراد أو التصدير مباشرة، فلا بد أن تنظر إدارتها إلى بيئة الأعمال الدولية، حيث إن نشاطات وتصرفات المنافسين والمشترين والموردين، والداخلين الجدد في مجال الصناعة الذين يمكن أن يقدموا بدائل

يمكن إن تؤثر على السوق المحلية. قدم مايكل بورتر نموذجا يسمح بتحليل لماذا أن بعض الدول أكثر قدرة تنافسية من بعضها الآخر، ولماذا أن بعض الصناعات داخل الدول أكثر قدرة على المنافسة من غيرها، حيث حدد بورتر أربعة عوامل وهي (Smit, 2010: 115-118):

- شروط الإنتاج (Factor Conditions).
- شروط الطلب المحلي (Home Demand Conditions).
- إستراتيجية الشركة والهيكل التنظيمي والمنافسين (Firm Strategy, Structure, and Rivalry).
- الصناعات الداعمة وذات الصلة (Related and Supporting Industries).

(4) تحليل دورة الحياة (Life Cycle Analysis). أوردت وكالة حماية البيئة الأمريكية التعريف التالي لدورة حياة المنتج في موقعها الالكتروني بأنه (http://www.epa.gov/nrmrl/std/lca/lca.html - 9/12/2012) أسلوب لتقييم شامل للجوانب البيئية والتأثيرات المحتملة المرتبطة مع منتج أو عملية أو خدمة، من خلال:

- وضع قائمة مدخلات الطاقة والمواد ذات الصلة والمخرجات أو الإصدارات البيئية.
- تقييم الآثار البيئية المحتملة المرتبطة بالمدخلات المحددة والمخرجات.
- تفسير النتائج للمساعدة في اتخاذ قرار أكثر دقة.

ثانياً: الجدوى (Feasibility).

المعيار الثاني الذي يستخدم في النموذج الذي اعتمده الباحث في هذا البحث لتقيم الإستراتيجيات هو الجدوى، وتقييم الجدوى لأي إستراتيجية يرتبط بإمكانية تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية بنجاح وإن حجم التغييرات المقترحة يجب أن تكون قابلة للتحقيق من حيث توفر الموارد وتطويرها، وهذه المصادر تشمل التمويل والوقت والأشخاص والمعلومات وتتوفر عدة أدوات تحليله لتقييم الجدوى ومنها على سبيل المثال أنموذج 6 M's of Business (Men, Money, Markets, Methods, Machines and Materials,) ودورة حياة المنتج ومصفوفة BCG (Boston Consulting Group Matrix).

(- 10/10/2012http://www.wekipedia.org/strategic%20_managment#suitability).

وهذا المعيار يعمل على الإجابة فيما إذا كان يمكن صياغة الإستراتيجية بحيث يمكن تنفيذها؟

tدراسة الجدوى هي إمكانية تنفيذ الإستراتيجية بنجاح أم لا. ولتنفيذ الإستراتيجية يجب أن تكون المنظمة قادرة على الحصول على التمويل المطلوب بالإضافة إلى الموارد المختلفة والمهارات القيادية والإدارية والتسويقية. كما يجب على الإدارة التأكد من أن المنظمة قادرة على الارتقاء إلى المستوى المطلوب وتحقيق الأهداف المرسومة والتي تسعى إليها في رؤيتها الإستراتيجية. وينبغي أيضاً أن يتم النظر فيما إذا كان يمكن تحقيق وضع "السوق المستهدف" (Target Market) ومن حيث تخطيط الموارد ينبغي على المنظمة استخدام تقنيات التمويل المختلفة لتقييم الجدوى، على سبيل المثال دراسة الآثار المترتبة على التمويل والتدفق النقدي (Cash Flow) والأخذ بعين الاعتبار وضع "التعادل" (Breakeven Situation) وكيف يمكن بلوغه (Al- Jaboori & Mansoor, 2005: 32).

نستطيع القول باختصار إنه لكي تكون الإستراتيجية ممكنة يعني إمكانية توفير الموارد والقدرات الفنية والتكنولوجية وكافة الإمكانات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية (الغالبي وادريس، 2007: 404).

ثالثاً: القبول (Acceptability)

إلى جانب الملاءمة والجدوى هناك معيار ثالث وهو القبول أو التقبل، أي هل ستلاقي الإستراتيجية المقترحة القبول؟ معيار القبول يهتم بنظرة أصحاب المصلحة (Stakeholders) وخاصة المساهمين والموظفين والعملاء بخصوص تقديرات نتائج الأداء والتي يمكن أن تتمحور في العائد، والمخاطر وردود الفعل من أصحاب المصلحة. هذا المجال قد يكون صعباً، كونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتوقعات الناس، وبالتالي فإن مسألة "مقبول لمن ؟ تتطلب التركيز على التحليل بعناية لتقليل المخاطر وزيادة العوائد (Wu, 2010:17).

وقد وضح (Johnson, Scholes and Whittington, 2005: 361-362) عناصر معيار القبول وما هي المحاور التي تعمل عليها:

- العائد يتعامل مع الأرباح المتوقعة (المالية وغير المالية) من قبل أصحاب المصلحة. فعلى سبيل المثال، يتوقع المساهمون ازدياد الأرباح، ويتوقع الموظفون حدوث تطوير وظيفي، بينما العملاء يتوقعون الحصول على قيمة (value) أفضل مقابل المال الذي يدفعونه.
- المخاطر تتعامل مع احتمالية فشل الإستراتيجية وعواقبها (المالية وغير المالية).
- ردود فعل أصحاب المصلحة تتعامل مع توقع رد الفعل المحتمل من أصحاب المصلحة. يمكن أن يعارض المساهمون عملية إصدار أسهم جديدة، كما يمكن أن يعارض الموظفون

والنقابات الاستعانة بجهات خارجية (Outsourcing) خوفا من فقدان وظائفهم، ويمكن أن يكون لدى العملاء مخاوف بشأن الاندماج (Merger) فيما يتعلق بالجودة.

إذا كانت النتائج النهائية للإستراتيجية يتوقع بأن تكون غير مقبولة من كبار المساهمين والإدارة وغيرهم من أصحاب المصالح والاهتمام (مثل الموظفين والحكومة والعملاء والموردين) فلا حاجة لوضع مثل تلك الإستراتيجيات. ولذلك ينبغي أن تقيم الإستراتيجيات من حيث العائد (Return) المرجح والربحية (Profitability) ومعدل النمو (Growth Rate)، والمخاطر المرتبطة بكل إستراتيجية –وخاصة المخاطر المالية– وآثارها على بيئة المنظمة وفيما إذا كانت تناسب "الأنظمة المعمول بها" داخل المنظمة. يجب أن يكون واضحاً تماماً لدى الإدارة معدلات الربحية المتوقعة، وخاصة العائد المتوقع على رأس المال الموظف " (Return on Capital Employed) وأسعار السداد (Pay-Back Rates). إن تأثير هذه الإستراتيجية على هيكل رأس المال للمنظمة سوف يكون مقياساً رئيسياً للمخاطر المالية. كما ينبغي أيضاً استخدام سيناريوهات لدراسة أفضل وأسوأ النتائج المحتملة بالإضافة إلى أكثر النتائج المتوقع حدوثها (Al-Jaboori & Mansoor, 2005:).

ولخص (الغالبي وإدريس، 2007: 404) معيار القبول بأن تكون الإستراتيجية مقبولة لمختلف أصحاب الاهتمام والعلاقة، وأن تؤدي إلى تقليل المخاطر الممكنة وتعظيم العوائد المتاحة.

فيما يتعلق بالجدوى فإن دراسة المحاور التالية من شأنها أن تساعد في إلقاء الضوء على عملية تحليل العواقب المحتملة لأية إستراتيجية (Johnson, Scholes and Whittington, 2005: 363-363):

- كيف سيكون الأداء المالي للشركة من حيث الربحية؟
- كيف ستتغير المخاطر المالية (على سبيل المثال السيولة)؟

- ماذا سيكون تأثير الإستراتيجية على هيكلة رأس المال؟
- هل أي من التغييرات المقترحة يمكن أن تكون مناسبة للتوقعات العامة داخل المنظمة (على سبيل المثال، الموقف تجاه مستويات أعلى من المخاطر)؟
- هل ستغير الإستراتيجية واجبات أي قسم أو جماعة، أو فرد بشكل كبير؟
- هل علاقة المنظمة مع (الموردين والحكومة والنقابات، والعملاء) ستكون في حاجة إلى تغيير؟
- وهل هذه الإستراتيجية يمكن أن تكون مقبولة في بيئة المنظمة (على سبيل المثال، هل المجتمع المحلي يقبل مستويات أعلى من الضجيج)؟

(4-2) مفهوم الابتكار (Innovation)

إن موضوع الابتكار يحظى باهتمام متزايد في المجتمعات الحديثة وذلك لأسباب عديدة، مثل نضوب المصادر الطبيعية الأمر الذي يدعو لإيجاد بدائل ذات مواصفات مشابهة، وأيضاً انفتاح الأسواق العالمية تطّلب إيجاد منتجات جديدة ذات مواصفات خاصة، وأيضاً لإيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المنظمات في ظل المنافسة الشديدة، كما أن الابتكار يمكن أن يكون الحل لضمان الاستمرارية في ظل تعدد الجهات التي تقدم نفس الخدمات.

وقد دعت الحاجة إلى الابتكار إلى قيام المنظمات بالاستجابة إلى هذا المطلب بأشكال مختلفة سواء من خلال رعاية الموهوبين أو من خلال تدريب الموظفين على التفكير الابتكاري، وأيضاً من خلال إنشاء أقسام خاصة تعني بموضوع الابتكار، كما قامت بعض المنظمات بتبنّي الابتكار كثقافة مؤسسية.

(2-4-1) تعريف الابتكار

عرّف (هيجان، 1999: 8) الابتكار بأنه "عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الابتكارية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الإفراد والجماعات والمنظمات".

وعرّف (O'Sullivan & Dooly, 2009: 5) الابتكار بأنه " عملية إجراء تغييرات، كبيرة أو صغيرة، جوهرية أو إضافية على المنتجات أو الإجراءات أو الخدمات وتؤدي إلى إضافة شيء جديد للمنظمة يعمل على زيادة القيمة المضافة المقدمة للزبائن ويساهم في زيادة المخزون المعرفي الخاص بالمنظمة".

بينما عرّفها (حمود، 2002: 204) بأنها " محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت وتتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع".

بينما يقول (Florida 2002:5) بان "الابتكار هو مصدر الميزة التنافسية".

ويرى الباحث إنه يمكن اعتبار الابتكار عملية تفاعلية بين عوامل مختلفة شخصية وعقلية وبيئية واجتماعية واقتصادية لمعالجة موقف معين، وهذا التفاعل قد يؤدي إلى حلول ابتكارية للشكل أو الأسلوب أو المدة الذي تقدم فيه السلع أو الإجراءات أو الخدمات، وبنفس الوقت يمكن أن تعمل على توفير استهلاك المواد والطاقة وتقليل أضرار الإنتاج أو الاستهلاك.

(2-4-2) دوافع الابتكار (Innovation Drivers)

هناك العديد من العوامل التي تدفع بالمنظمات نحو الابتكار، وهذه الدوافع تتطلب أن تقوم المنظمة بانتهاج الابتكار كعملية مستمرة وتعليمية وهذه الدوافع كما ذكرها (O'Sullivan & Dooly , 2009: 12) هي:

- تطور التكنولوجيا: إن تطور العلم والتكنولوجيا يعني اكتشاف طرق ووسائل وأجهزة جديدة في مختلف نواحي الحياة والعمل، وهذه التطورات تدفع المنظمات للاستفادة من هذه التكنولوجيا وتوظيفها في خدمتها.
- نشاط المنافسين: إن النشاط الابتكاري الذي يقوم به المنافسون في سوق الأعمال هو دافع قوي للمنظمة لكي تتخذ من الابتكار نهجاً عاماً في أداء أعمالها، أو يمكن أن تعمل على تقليد المنظمات الناجحة في نفس مجال الصناعة.
- أفكار جديدة من العملاء والشركاء الإستراتيجيين والموظفين: إن عملية التواصل والتغذية العكسية الناجحة تعملان على الحصول على أفكار جيدة من الزبائن والموزعين والمساهمين.
- التغيرات الناشئة في البيئة الخارجية: مثل التغييرات السياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية وغيرها تؤثر بشكل عام على كافة المنظمات أو بشكل سلبي بحيث تدفع بالمنظمات إلى التراجع أو بشكل إيجابي بحيث تعمل المنظمة على تطوير وسائلها الإنتاجية.

(2-4-3) أهداف الابتكار (Innovation Objectives)

إن الابتكار عملية ليست سهلة، وهي بحد ذاتها قد تكون ذات كلفة عالية ولكن في النهاية فإنها تحقق أهدافاً عديدة تعمل على تحسين أوضاع المؤسسة بشكل عام كونها استثماراً تقوم به المؤسسات لتحسين العائد من الإرباح، وقد حدد (O'Sullivan & Dooly, 2009: 58) أهدافاً للعملية الابتكارية:

- تحسين الجودة، سواء في المنتجات أو الخدمات أو الإجراءات وأي شيء يمكن تسويقه والاستفادة منه. وأيضاً تحسين عمليات الإنتاج بشكل عام.
- إنشاء أسواق جديدة، لبيع منتجات المؤسسة وزيادة حجم المبيعات من المنتجات في الأسواق.

- تخفيض تكاليف العمالة.
- تقليل استعمال واستهلاك المواد الداخلة في التصنيع والاستخدام. وخفض استهلاك الطاقة.
- خفض الأضرار البيئية الناتجة عن عمليات الإنتاج والتصنيع والاستخدام.
- استبدال المنتجات أو الخدمات.
- المطابقة للقوانين والتعليمات واللوائح.

(2-4-4) أنواع الابتكار (Innovation Types)

يمكن أن يحدث الابتكار في أي جانب من جوانب العمل، وهي ليست عملية تتعلق بالسلع أو بالإجراءات فقط بل هناك أنواع أخرى من الابتكار مثل الابتكار التسويقي والابتكار التنظيمي، وقد وضح (Ulusoy, 2009: 4-5) أن هناك أربعة أنواع من الابتكار وهي:

(1) ابتكار المنتجات (Product Innovation): هو تقديم سلعة أو خدمة جديدة، أو تحسين السلع والخدمات الموجودة بشكل ملحوظ فيما يتعلق بخصائصه أو استخداماته، بما في ذلك تحسين كبير في المواصفات التقنية والمكونات والمواصفات والمواد، والبرمجيات، أو سهولة الاستعمال أو الخصائص الفنية الأخرى.

(2) ابتكار الإجراءات (Process Innovation): هو عملية تنفيذ جديدة أو تحسينات ملحوظة في الإنتاج أو طريقة التسليم. وهذا يشمل تغييرات كبيرة في المعدات والتقنيات والبرامج. فالابتكار في الإجراءات قد يقصد بها خفض تكاليف الإنتاج أو التسليم لزيادة الجودة، أو لإنتاج أو تقديم منتجات جديدة أو محسنة بشكل كبير.

(3) الابتكار التسويقي (Marketing Innovation): هو تطبيق وتنفيذ طريقة جديدة في عملية التسويق والتي تتضمن تغييرات هامة في تصميم المنتج أو التغليف، وتوزيعه وأسلوب إظهاره في المتاجر، والترويج للمنتجات أو التسعير

(4) الابتكار التنظيمي (Organizational Innovation): هو تطبيق وتنفيذ أسلوب تنظيمي جديد من خلال تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية. الابتكار التنظيمي يعمل على زيادة أداء الشركة عن طريق تخفيض التكاليف الإدارية وتكاليف التحويلات المالية، وتحسين الرضا الوظيفي في مكان العمل (وبالتالي زيادة الإنتاجية).

(2-4-5) أشكال الابتكار

ويمكن أن يأتي الابتكار على أشكال مختلفة، فإما أن يطور ويحسن ما هو موجود أصلا أو يأتي بجديد غير متوفر (Tellis, Prabhu & Chandy, 2009: 3):

- ابتكار جذري (Radical Innovations) هي التغييرات التي تغير من طبيعة المنتجات أو الخدمات.
- ابتكار تراكمي (Incremental Innovation) أو التدريجي هو التغيرات التكنولوجية المستمرة أو عملية تؤدي إلى تحسين أداء المنتجات والخدمات.

(2-4-6) مستويات الابتكار

يمكن أن يكون الابتكار على عدة مستويات داخل المنظمة، ولعل من أهمها الابتكار على مستوى الفرد، والابتكار على مستوى الجماعة والابتكار على مستوى المنظمة (العنزي، 1425: 37):

- فعلى المستوى الفردي يمكن تعريفه بأنه عملية الاستفادة من حصيلة الخبرات والمعرفة السابقة بشكل تراكمي للتعامل مع المشاكل والأحداث للوصول إلى أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة وتطرح حلول مثلى لمشاكل معينة، أو طرق فضلى للأداء، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة (خطاطبة، 2008: 7).
- الابتكار على مستوى الجماعة هو الابتكار الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل جماعة لحل مشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء أعمال أو لإنتاج سلعة أو خدمة (العنزي، 1425 : 37).
- بينما على مستوى المنظمة فهو مجموعة الأنشطة والأساليب التي يتخذها القادة لإيجاد بيئة تنظيمية تهدف إلى تحفيز الأفراد لإيجاد حلول وأفكار ابتكارية (خطاطبة، 2008: 7).

(2-4-7) عناصر الابتكار

تتكون عملية الابتكار من عناصر متعددة وقد حدد (الشبيني، 1997: 91) عناصر الابتكار كما يلي:

- الطلاقة : ويقصد بها الطلاقة اللفظية والفكرية.
- المرونة: القدرة على التعامل والتجاوب بطرق مختلفة مع المواقف المختلفة.
- الأصالة: ويقصد بذلك أن المبدع هو صاحب فكر أصيل غير مقلد.
- الحساسية للمشكلات :تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً.
- التحليل: عملية ذهنية تعني تركيب وتجميع أمور مشتتة دون معنى والخروج بفكرة معينة منها.

- المخاطرة: الجرأة في طرح الأفكار والمبادرات الجديدة البناءة والاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها والمسؤوليات المترتبة على ذلك.
- الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على ترك التوجه التقليدي والروتين في العمل وطرح أفكار جديدة غير متوقعة.

(2-4-8) مراحل العملية الابتكارية

من خلال دراسة معالم الابتكار بشكل عام يمكن وصف المراحل التي تمر بها العملية الابتكارية كما يلي (O'Sullivan &Dooly, 2009: 58):

(1) تكوين الفكرة (Generating Idea): المرحلة الأولى في عملية الابتكار تتعلق بالنشاط الذهني لتوليد فكرة ابتكارية. ويمكن ان تنشأ الأفكار الابتكارية في بعض الحالات من مراقبة وملاحظة المشاكل التي حدثت في الماضي أو يمكن أن تحدث في المستقبل او من خلال فرصة او دافع معين.

(2) تمييز الفرصة (Opportunity Recognition): المرحلة الثانية من العملية هو تميز الفرصة التي يمكن أن تكون مناسبة أكثر من فرص أخرى لتطوير الفكرة إلى منتج جديد أو عملية أو خدمة. حيث تقوم المنظمة بتحديد أي الأفكار الابتكارية أكثر ملاءمة لاهتماماتها.

(3) التطوير (Development): في المرحلة الثالثة يتم تطوير الفكرة المناسبة إلى إجراء ابتكاري محتمل لإطلاقه في الأسواق الداخلية أو الخارجية. في نهاية مرحلة التطوير يكون قد تم تطوير الفكرة الأولية إلى منتج ملموس أو عملية أو خدمة حيث تعتبر المنظمة قادرة على تلبية احتياجات المستخدم.

(4) الإخراج (REALIZATION): هذه المرحلة من عملية الابتكار هي مرحلة إطلاق المنتج للسوق، حيث يقوم الزبائن بالتقييم النهائي للابتكار. لذا فإن فهم احتياجات العملاء أمر ضروري للتأكد من أن العرض النهائي لمخرجات الابتكار والذي يطرح في السوق سوف يلبي احتياجات الزبائن.

(2-4-9) معوقات الابتكار في المنظمات

هناك العديد من المعوقات التي تحد من عملية الابتكار داخل المنظمات وخارجها، وقد صنفها الباحثون في تصنيفات مختلفة، وبشكل عام فإن محددات ومعوقات الابتكار الإداري هي:

- القيادة الإدارية: إن اكبر مؤثر (سلبي او إيجابي) في العمل الابتكاري في المنظمات هو المدير أو القائد، والقيادة الإدارية التي لا تعمل على إيجاد البيئة المناسبة للابتكار داخل المنظمة تعتبر مثبطاً في تحقيق الابتكار لدى العاملين. وقد توصلت دراسة أجرتها مؤسسة (Mckinsey) على 600 من أهم قادة الأعمال على مستوى العالم على أن أهم عاملين لتعزيز الابتكار في مؤسسات الأعمال هما، أولاً قيادة قوية تعمل على تشجيع وحماية الابتكار، ثانياً إدارة عليا تعطي موضوع الابتكار الوقت اللازم لإدارته بفعالية (Barash & Capozzi& Davidson, 2008: 39).
- مقاومة التغيير: إن عملية التغيير عملية ذات أبعاد ونتائج متعددة وتواجه في كثير من الأحيان بالمقاومة ومحاولات الإفشال وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن (القحطاني، 2002: 35).
- ضغوط العمل: ساعات العمل الطويلة وكثرة العمل المطلوب انجازه لا يهيئ الفرص أمام الموظفين للتفكير الابتكاري.

- عدم توفر حوافز كافية: قلة الحوافز وخاصة المادية منها وهذا الأمر يجعل العاملين يتجنبون العمل الابتكاري الذي سيجلب لهم المحاربة والعمل الإضافي (القحطاني، 2002: 35).
- تكاليف الابتكار: تكاليف البحث والتطوير وتغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك.
- التفكير غير المتعمق: كثيراً ما تشكل العادات في نمط التفكير عائقاً أمام الابتكار أو نشوء أية أفكار جديدة، إذ إن التعامل مع الأفكار دون تعمق واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الابتكار (المعاني، 1996: 92).
- اللوائح والأنظمة: الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات يحول دون الخروج على المألوف في أداء الأعمال، كما انه في بعض الحالات يتم المحاسبة على عدم التقيد بحرفية القوانين.
- بيئة العمل والعلاقات الإنسانية: صعوبة الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة تضع حواجز في عملية نقل الأفكار الجريئة وغير العادية، كما أن الإنجاز والتفوق قد يخلق منافسة وحسداً من زملاء العمل بحيث يتم نبد المبدعين وتعرضهم للسخرية والانتقاد (المعاني، 1996: 92).

(5-2) إستراتيجية الابتكار (Innovation Strategy)

عرّف (Lendel & Varmus, 2011: 819-820) إستراتيجية الابتكار بأنها " اتجاه ابتكاري لنهج الشركة حول اختيار الأساليب والأهداف والسبل للاستفادة بشكل كامل، وتطوير إمكانيات مبتكرة للمؤسسة، وهذا الاتجاه ممكن ضمن حدودها التي تحدد إمكانات إستراتيجيات الابتكار". كما أورد الباحثان في دراستهما التعاريف التالية:

- "إستراتيجية الابتكار هي دليل لتوجيه عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالكيفية التي يجب بها استخدام موارد الشركة لتحقيق أهدافها الابتكارية وبالتالي تقديم قيمة وبناء ميزة تنافسية" (Dodgson, Gann and Salter 2008).
- "إطار لتقرير توجيه شركة حول متى وكيف ينبغي لها أن تتخلى بطريقة انتقائية عن الماضي أو تغيير إستراتيجية الشركة وأهدافها من أجل التركيز على الأعمال التجارية في المستقبل" (Preez, Schutte Katz, 2010).
- "إستراتيجية الابتكار تحدد إلى أي درجة وبأي شكل يجب على الشركة أن تحاول استخدام الابتكار لتنفيذ إستراتيجياتها التجارية وتحسين أدائها" (Gilbert 1994).

كما عرفها قاموس الأعمال (http://www.businessdictionary.com/definition/innovation-strategy.html 05/05/2012 –) بأنها "خطة تعدها المنظمة لتشجيع التقدم في التكنولوجيا أو الخدمات التي تقدمها، ويكون ذلك عادة من خلال الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير.

(2-5-1) أنواع إستراتيجيات الابتكار (Innovation Strategy Types)

قامت المؤسسات الحكومية الأسترالية التالية: (Australian Institute for Commercialization & Queensland Department of Employment, Economic Development and Innovation) بإجراء العديد من الدراسات حول مواضيع الابتكار ومن ضمنها (05/05/2012- http://www.innovationtoolbox.com.au/strategy) حيث قامت بتصنيف إستراتيجيات الابتكار بأربعة أصناف مختلفة من الإستراتيجيات المثالية وهي كما يلي:

(1) إستراتيجية استباقية (Proactive Strategy) أو الإستراتيجية الرائدة، الشركات ذات إستراتيجيات الابتكار الاستباقية تميل إلى أن تكون ذات توجه قوي من حيث البحوث والتطوير. وفي كثير من

الأحيان يكون لديها ميزة المبادرة والتغيير ، كما أنها من حيث التكنولوجيا تكون قائد السوق (Market Leader). هذه الشركات تتوفر لديها إمكانية الوصول والحصول على المعرفة من مجموعة واسعة من المصادر، كما أنها تقوم بعمليات تتميز بدرجة عالية من المراهنة والمخاطرة. (http://www.businessdictionary.com/definition/proactive-strategy.html) 12/12/2012 - .

(2) الإستراتيجية النشطة (Active Strategy) إستراتيجية الابتكار العاملة أو النشطة وتركز على حماية التكنولوجيا والأسواق القائمة مع التأهب للاستجابة بسرعة بمجرد توسع وتطور الأسواق والتكنولوجيا. هذه الشركات تطبق البحوث والتطوير داخل المنظمة ولديها مصادر واسعة للمعرفة، ومستوى المخاطرة لديها منخفض (www.innovationtoolbox.com.au/strategy: 05/05/2012).

(3) الإستراتيجية التفاعلية (Reactive Strategy) يتم استخدام إستراتيجية رد الفعل أو التفاعلية من قبل الشركات التابعة (Follower) والتي تركز على العمليات والإجراءات ولا تطبق البحوث، وتكون مثل هذه الشركات في حالة الانتظار والترقب للبحث عن فرص منخفضة المخاطر حيث تقوم بنسخ عمليات الابتكار التي أثبتت جدواها لكي تضمن الاستمرار في السوق (2012/12/12- www.businessdictionary.com/definition/reactive-strategy.html).

(4) الإستراتيجية غير إلايجابية (Passive Strategy) شركات لديها الإستراتيجيات غير الإيجابية أو النائمة تبقى في حالة انتظار حتى يطالب عملاؤها بتغيير في منتجاتها أو خدماتها. العديد من الشركات التي تزود شركات صناعة السيارات لديها إستراتيجيات الابتكار غير الإيجابي، وذلك في انتظار شركات السيارات أن تطالب بإجراء تغييرات على المواصفات قبل تنفيذ هذه التغييرات. (05/05/2012- http://www.innovationtoolbox.com.au/strategy)

(2-5-2) العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والابتكار

هناك علاقة قوية بين القيادة والابتكار، فالقادة دائما يخططون لتحسين وتطوير الظروف، ولا سيما في مؤسسات الأعمال. وقد بينت الدراسات أن ما بين 20%-67% من التفاوت في إجراءات مناخ الابتكار. والابتكار في المنظمات يرجع إلى سلوك القادة (Horth & Buchner, 2009: 7). كما أكد (لاندزبيرغ، 2003: 10) بأن القيادة الإستراتيجية هي نشاط ابتكاري إلى حد كبير، فالقادة الناجحون يتميزون بتشجيع المبادرة والابتكار لدى الأشخاص الذين يشكلون منظمتهم، كما أن القادة أنفسهم لا بد وان يستنبطوا أفكارا ابتكارية شخصية يمكن أن تكون مرتبطة بتطوير أوضاع المنظمة في سوق الأعمال أو بالبيئة الخارجية بشكل عام، أو يمكن أن يقوموا بتحسين العمليات في المنظمة أو تغيير في ثقافة المنظمة، قد لا يقوم كل القادة بذلك ولكن القادة الأفضل هم من يقومون بذلك.

وهذا يعني أن القادة لا يستطيعون تحقيق الابتكار من خلال فرضه في منظماتهم وإنما يجب أن يتم من خلال القادة أنفسهم بأن يكون لديهم توجها وقيادة ابتكارية يحفزون الآخرين بواسطتها.

القيادة الابتكارية هي "عملية إحداث (الالتزام وتحديد الاتجاه وتنظيم الصفوف) اللازمة لإيجاد شيء جديد ذات قيمة إضافية" (Horth & Vehar, 2012: 5).

القيادية الابتكارية تتكون من عاملين مهمين هما (Horth & Buchner, 2009: 7):

1. التوجه الابتكاري: وذلك من خلال تطبيق التفكير الابتكاري في مختلف إجراءات القيادة بحيث ان القائد أو المدير يحاول التفكير بطريقة مختلفة وجديدة في التعامل مع المشاكل والتحديات التي تواجهه وتواجه المنظمة.

2. قيادة الابتكار: أن يعمل القادة على إيجاد ثقافة مؤسسية تعتمد على تبني التوجه الابتكاري من قبل الآخرين في المنظمة.

القادة المتميزون يعملون على تطوير العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، من خلال احترام الزملاء والموظفين والزبائن، ومن خلال إظهار التقدير لأي جهد مميز، ومن خلال العمل على تطوير الموظفين وإجراءات العمل بنفس الوقت، وهذا الإجراءات تعمل على تحفيز وترسيخ ثقافة الابتكار في المؤسسة .(Bates, 1997:7)

يوجد للقادة دور كبير ومسؤوليات كثيرة في التخطيط للابتكار في منظماتهم وبنفس الوقت في تطبيقه، وقد ذكر (Le Storti, 2006: 3) بعض الأدوار والمسؤوليات المناطة بالقادة في الابتكار:

- بلورة الرؤية والمحافظة عليها. بلورة رؤية واضحة تهدف إلى تحقيق الابتكار والمحافظة عليه على المدى البعيد.
- تطوير الكفاءات البشرية للابتكار حتى ولو استغرق ذلك سنوات طويلة، وأيضاً اجتذاب الكفاءات الابتكارية للعمل في المنظمة.
- إيجاد ثقافة الابتكار والمحافظة عليها، الابتكار هو سلوك ويجب على القادة العمل على توطيد وتعميم السلوك الابتكاري بحيث يكون على مستوى المنظمة.
- تسهيل العمل للمبدعين وأصحاب الفكر مع بعضهم البعض ضمن فرق أو حسب الحاجة.
- ضمان تدفق المعلومات بحيث تكون إمكانية الحصول على المعلومة الضرورية متوفرة.
- تأسيس منهج ابتكاري للعمليات والإجراءات بحيث إن كافة إجراءات وعمليات المنظمة تعتمد وبشكل مستمر على التفكير والإجراءات الابتكارية وليست مقتصرة على فترة أو مرحلة معينة.

- تطوير إستراتيجيات الابتكار، حيث إن كثيراً من المنظمات يوجد لديها مختلف الإستراتيجيات ولكن تفتقر إستراتيجية للابتكار.
- بناء فرق عمل ومجتمعات ملتزمة ومتقيدة ومحافظة على الابتكار وتتولى الإشراف عليه ومراقبة تطبيقه على مختلف المستويات.

وأكدت دراسة (Akkermans et. al, 2008: 3) إن هناك علاقة قوية واكيدة بين القيادة والإنتاجية الابتكارية، حيث إن القائد يجب أن يركز على إيجاد بيئة مناسبة لكي تتحقق نتائج الابتكار المرجوة، وهذا يعني أن القائد هو عامل حلقة الوصل في عملية الابتكار.

إن عملية الابتكار هي حاجة شخصية للقادة، فالابتكار يعلم كيفية التصرف في الظروف التي يمكن أن تشكل تحدياً للقادة حيث لا يمكن فيها توقع ما سوف يحدث وكيفية التعامل معه. القادة بحاجة إلى خلق مناخ للابتكار داخل المنظمات. حيث يتم توفير أنظمة وأدوات وتفكير ابتكاري وهذه كلها تعتبر ضرورية لبقاء المنظمة وقدرتها على الاستمرارية في المستقبل (Horth & Buchner, 2009: 4).

(2-6) مدخل تعريفي لقطاع التعدين في الأردن

يعتبر القطاع الصناعي من أهم القطاعات المكونة للاقتصاد الأردني إذ يساهم بحوالي ربع الناتج المحلي الإجمالي بشكل مباشر، هذا بالإضافة إلى ارتباطه بالعديد من القطاعات الاقتصادية الأخرى. ويستوعب جزءاً من قوة العمل الأردنية، ويوفر فرص التأهيل والتدريب لها، الأمر الذي عمل على رفع كفاءتها الفنية وزيادة إنتاجيتها، وتقدر العمالة المشتغلة فيه حوالي (15%) من مجمل القوى العاملة. ويساهم في تغطية جزء من عجز الميزان التجاري عن طريق صادراته، التي تشكل جزءاً مهماً من إجمالي الصادرات حيث تقدر الصادرات الصناعية بحوالي (90%) من مجمل الصادرات السلعية.

تقسم الصناعات في الأردن إلى ثلاثة قطاعات رئيسية، وهي:

(1) قطاع الصناعات التحويلية: حيث تساهم هذه الصناعات بحوالي (20%) من الناتج المحلي الإجمالي، ويضم هذا القطاع اغلب أنواع الصناعات المختلفة.

(2) قطاع الصناعة الاستخراجية وتشمل الصناعات التعدينية, وتساهم بما نسبته (3.0%) من الناتج المحلي الإجمالي .

(3) قطاع الكهرباء والمياه: وتبلغ مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي حوالي 2.0%.

ومن اجل خدمة هذا القطاع فقد تم إنشاء غرفة صناعة الأردن للعمل كهيئة وطنية تضم تحت مظلتها جميع الغرف الصناعية في الأردن، حيث تسعى الغرفة إلى تمثيل مصالح هذه الغرف وتعزيز التعاون والتنسيق التام بينها، وتضم غرفة صناعة عمان التي تأسست عام 1962، وغرفة صناعة الزرقاء التي تأسست عام 1998، وغرفة صناعة إربد التي تأسست عام 1999.

(2-6-1) قطاع الصناعات التعدينية

تعتبر الموارد المعدنية واحدة من أهم الركائز التي تعتمد عليها صناعات التعدين والتي تشكل أحد الروافد الرئيسية والهامة في الاقتصاد الوطني. الأردن يمتلك الكثير من الموارد الطبيعية، وكثير منها هي معدنية مثل النحاس والحديد وغير معدنية مثل الطين ومشتقاته المختلفة، مثل الكاولين والحجر الجيري النقي، ورمل السيليكا والجبس والمواد المستخدمة في البناء والتي تنتجها المحاجر المختلفة في مختلف المناطق للمملكة، مثل حجر البناء والرخام والجرانيت وغيرها. بالإضافة إلى استغلال ثروات البحر الميت من الأملاح أو الطين، والتي تستخدم في إنتاج المنتجات الطبية ومستحضرات التجميل (التقرير السنوي 2011 وزارة الطاقة والثروة المعدنية: 46).

ويعتبر قطاع التعدين أحد أهم القطاعات الإستراتيجية حيث تشكل الثروة المعدنية أساسا للتطور الاقتصادي والاجتماعي لأي بلد كونها تساهم بشكل أساسي وفاعل في تشغيل الأيدي العاملة المحلية وتغطية حاجة السوق من المنتجات الأولية والوسيطة والنهائية المتعلقة بالقطاع بالإضافة لرفد الدخل القومي بالعملات الصعبة .

فقطاع التعدين في الأردن يتألف من جزأين، والقسم الأول هو صناعات استخراج المعادن والجزء الثاني هو الصناعات التحويلية المعدنية (. http://www.jci.org.jo/jci/ar/tabid/118- 10/13/2012).

يشكل الفوسفات والبوتاس أهم الموارد الطبيعية الأردنية ويتكون القطاع أساسا من الصناعات الكبيرة من حيث حجم الاستثمارات، وقد بدأت الكثير من الشركات الاستثمار بهذا القطاع الواعد الذي يعتبر ثالث أكبر القطاعات الصناعية من حيث حجم رأس المال للمنشآت الصناعية (بحسب بيانات غرف الصناعة للعام 2011). ومع أن حجم صادرات هذا القطاع كبير ومستقر نسبيا إلا أنه يتناقص نسبيا مع ارتفاع الصادرات للقطاعات الأخرى، كما أن منتجاته هي مدخلات إنتاج لصناعات أخرى مثل صناعة الأسمدة، وهناك الكثير من التوقعات الإيجابية لهذا القطاع مع تزايد القيمة المضافة المحلية والاستثمار في مجالات أخرى مثل الصخر الزيتي واليورانيوم، الأمر الذي يتطلب العمل على تفعيل استغلال الخامات غير المستغلة في المملكة للارتقاء بواقع هذا القطاع لتلبية الطلب الكبير عالميا مع توجه كبريات الدول نحو الاعتماد على مصادر الطاقة البديلة (http://www.jci.org.jo/jci/ar/tabid/118-10/13/2012).

يعد الموقع الجغرافي المتوسط للأردن واقترابه من أسواق التصدير من العوامل التي تزيد من القدرة التنافسية للإنتاج الأردني، هذا بالإضافة إلى توجه الأردن نحو فتح الباب أمام استثمارات القطاع الخاص

المحلي والعربي والدولي في هذا القطاع الأمر الذي سيحقق العديد من المزايا التقنية والعوائد المادية للقطاع والاقتصاد ككل.

(2-6-2) دوافع اختيار هذا القطاع للدراسة.

إن المؤشرات الاقتصادية في قطاع التعدين تشير إلى وجود تفكير وتخطيط متطور أدى إلى نمو وزيادة حجم الصادرات ورؤوس الأموال المسجلة مما يدل على وجود تفكير وتخطيط ابتكاري على مستوى القيادة في هذا القطاع.

- **الصادرات**

وفقا لشهادات المنشأ الصادرة عن غرف الصناعة المحلية فقد بينت أن إجمالي صادرات قطاع الصناعات التعدينية قد ارتفعت من حوالي 442 مليون دينار أردني لعام 2010 إلى نحو 911 مليون دينار أردني في عام 2011 مسجلة بذلك نمواً مقداره 106% وهذه الزيادة الكبيرة في الصادرات يعكس جوده ومزايا في المنتجات الأردنية في هذا القطاع يجب التركيز عليها والعمل لتعزيز المزايا والقدرات التنافسية لهذه المنشآت.

- **رؤوس الأموال المسجلة**

نتيجة لما شهدته أعداد المنشات الصناعية العاملة في هذا القطاع فقد أدى ذلك إلى إحداث نمو في رؤوس الأموال المسجلة لهذه الشركات حيث ارتفع حجم رأس المال من 420 مليون دينار عام 2010 إلى حوالي 507 مليون دينار أردني في العام 2011 مسجلاً بذلك نمواً نسبته 21%.

(2-7) الدراسات السابقة

(2-7-1) الدراسات العربية:

- دراسة **(الحقباني- 1418هـ 1998) بعنوان " أثر المتغيرات التنظيمية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض"**.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير المتغيرات التنظيمية (نمط القيادة، الأنظمة والإجراءات ، الاتصالات والمعلومات، التدريب، الحوافز) على الابتكار الإداري في الأجهزة الحكومية وكان من أهم نتائجها:

- انخفاض فاعلية أداء العاملين بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بسبب تعقد السياسات و الإجراءات وصعوبة تداول المعلومات.
- أن لنمط القيادة، والتدريب، الحوافز المعنوية، والأنظمة والإجراءات أثراً على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(α =0.05) بين المتغيرات التنظيمية لدى عينة الدراسة ومستوى أداء العاملين فيها تعزى لتأثير الجنس.

- دراسة **(الثمالي- 2002) بعنوان "علاقة الالتزام التنظيمي والابتكار الإداري ببيئة العمل الداخلية"**.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة بيئة العمل بقوات الأمن الخاصة في المملكة العربية السعودية بمستويات الالتزام والابتكار التنظيمي وعلاقة المتغيرات التنظيمية بمستويات الالتزام الوظيفي والابتكار الوظيفي والتعرف على مدى اختلاف العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام الوظيفي من جهة والابتكار الإداري من جهة أخرى.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن مستوى الالتزام والابتكار التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عال بصفة عامة.

إن ضباط قوات الأمن الخاصة يهتمون بسمعة الجهاز الذي ينتمون إليه بغض النظر عن انخفاض رضاهم وابتكارهم عن بعض الجوانب.

لا يوجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية بشكل عام والالتزام والابتكار التنظيمي في قوات الأمن الخاصة.

توجد علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والالتزام التنظيمي فكلما كان هناك درجة من الصيغ الرسمية في جهاز قوات الأمن الخاصة كلما زاد الالتزام التنظيمي.

هناك نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أن جهة عملهم لا تشجعهم على إظهار أقصى ما لديهم من الابتكار.

- **دراسة (الفرا– 2003) "آراء حول السلوك الإداري الإستراتيجي عند المدير الفلسطيني" دراسة حالة في قطاع غزه.**

ويهدف هذا البحث إلى تحقيق التالي:

التعرف على البعد الإستراتيجي في السلوك الإداري للمدير الفلسطيني في قطاع غزة وبالتحديد في مصانع البلاستيك والأحذية. وتقييم مدى تأثير العامل الثقافي على السلوك الإداري الفلسطيني، وما هي نقاط القوة والضعف في هذه الممارسات الإدارية. تطوير الفكر الإستراتيجي في منظمات الأعمال في قطاع غزة من خلال التطرق إلى ضرورة تغلب الفكر الإستراتيجي على الفكر التكتيكي. بالإضافة إلى الخروج بالتوصيات المناسبة للارتقاء بالسلوك والممارسات الإدارية في قطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين السلوك الإداري الإستراتيجي والمستوى العلمي للمدير وخبرته .كذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين حجم المنشأة والسلوك الإداري الإستراتيجي .ولقد أظهر البحث غياب النظرة الشمولية لدى المدير الفلسطيني تجاه المستقبل ونقص المهارات التي تمكنه من ممارسة السلوك الإداري الإستراتيجي وغياب نظم المعلومات الإدارية المناسبة .وفي النهاية خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي قد تساعد في تطوير الفكر والسلوك الإداري الإستراتيجي لدى المدير الفلسطيني في قطاع غزة.

- **دراسة (العنزي 1425–2004) بعنوان "الثقافة التنظيمية والابتكار الإداري" دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية من خلال دراسة:

ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة؟

ما مدى توفر عناصر الابتكار الإداري في المؤسسات العامة؟

ما أثر القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية على الابتكار الإداري في المؤسسات العامة؟

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة.

توفر عناصر الابتكار الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا عنصر الخروج عن المألوف.

هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الابتكار الإداري.

أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الابتكار الإداري بشكل عام هي (الكفاءة، فرق العمل).

- **دراسة (عبد الجليل- 2005) ورقة عمل" أثر برنامج تدريبي على تنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى الطلاب الموهوبين بالمرحلة الابتدائية بمكة المكرمة".**

هدفت الدراسة إلى فحص أثر برنامج تدريبي في تطوير القدرات الابتكارية لدى عينة من الطلاب الموهوبين بالصف الخامس الابتدائي لمدينة مكة المكرمة.

- أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين المجموعتين التجريبية والضابطة لصالح المجموعة التجريبية على جميع أبعاد مقياس تورانس الصوري، كما ظهرت فروق دالة إحصائياً على بعد القدرة العقلية لمقياس القدرات العقلية لصالح المجموعة التجريبية.

- **دراسة (العازمي- 1427- 2006) القيادية التحويلية وعلاقتها بالابتكار الإداري. دراسة على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية.**

اجريت هذه الدراسة علة وزارة الداخلية السعودية في مدينة الرياض وتسعى هذه الدراسة إلى التعرف على:

- العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوفر الابتكار الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية
- مدى توفر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية .
- مدى توفر القدرات الابتكارية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية .

- مدى تباين آراء العاملين المدنيين بوزارة الداخلية تجاه خصائص وسمات القيادة التحويلية بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية.
- مدى تباين آراء العاملين المدنيين بوزارة الداخلية تجاه توفر القدرات الابتكارية بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية.

وقد توصلت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- مفردات مجتمع البحث يرون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية.
- مفردات مجتمع البحث يرون بأن تسعة وعشرون سمة وخاصية من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية.
- مفردات مجتمع البحث يرون بأن تسعة عشر قدرة ابتكارية تفصيلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين لدى وزارة الداخلية
- وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى0.01 بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيها لمهارات وقدرات ابتكارية.

- **دراسة (آل علي- 2007) بعنوان "التخطيط الإستراتيجي بين النظرية والتطبيق: دراسة ميدانية على شرطة الشارقة".**

تهدف الدراسة الراهنة إلى بيان مدى وعي المسئولين المعنيين بالتخطيط الإستراتيجي بهذه الوظيفة وأهميتها في إنجاح وتطوير العمل الشرطي، والتركيز على عوامل نجاح ومعوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية .

ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج الهامة منها:

- وجود وعي لدى المسئولين المعنيين بالتخطيط الإستراتيجي بمدى أهميته وأنهم على درجة عالية واهتمام كبير باعتمادها والتزام تطبيقها.
- ضرورة توافق أهداف التخطيط الإستراتيجي مع رسالة ورؤية المؤسسة وأن تكون قابلة للقياس، ومن أهم القيم التي يتطلع إليها المبحوثين التحلي بالأخلاق الحميدة والعمل ضمن فريق.
- كما أكدت نتائج الدراسة أنه من فوائد تطبيق التخطيط الإستراتيجي للإدارات الشرطية تنظيم العمل والاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، ومن عوامل نجاحه أن تكون الخطط الإستراتيجية الموضوعة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة، كما يجب أن تكون قابلة للتطبيق.

➡ **دراسة (الزعبي والعزب 2007). بعنوان "قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الابتكاري: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد".**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد، ومستوى السلوك الابتكاري في شركة كهرباء محافظة إربد من وجهة نظر العاملين والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الابتكاري فيها ومعرفة فيما لو كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (= 0.05) في السلوك الابتكاري لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي والمستوى الإداري للوظيفة).

- كشفت الدراسة عن أن تقييم العاملين للسلوك الابتكاري كان إيجابياً كما أن تقييم العاملين للمناخ التنظيمي بكافة أبعاده مجتمعة ومنفردة كانت إيجابية.

- توصي الدراسة بمراجعة أبعاد المناخ التنظيمي بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، والتعرف على احتياجات العاملين التدريبية وتصميم البرامج بشكل يتناسب معها، والعمل على تشجيع التجديد والابتكار، وإيجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي لتقديم الدعم المعنوي والمادي للعاملين وتحويل السلوك الابتكاري إلى نتائج ابتكارية.

دراسة (الليثي– 2008) بعنوان" الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابتكار الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة".

وقد هدفت الدراسة إلى:

- توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- التعرف على واقع عناصر الابتكار الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة.
- التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- أظهر تحليل بيانات الدراسة الحالية عددا من النتائج يلخصها الباحث على النحو التالي:
- أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الابتكار الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الابتكار الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال.

- أن الثقافة الابتكارية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الابتكار الإداري.

دراسة (الشلبي وحمدان- 2009) بعنوان "أثر تقانة المعلومات في الابتكار المنظمي: شركة توليد الكهرباء المركزية – دراسة حالة".

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر استخدام تقانة المعلومات في الابتكار المنظمي، في شركة توليد الكهرباء الأردنية المركزية، وذلك لمعرفة مستوى الابتكار المنظمي في هذه الشركة؛ بغرض تقديم توصيات واقتراحات ممكن أن تساهم في زيادة الابتكار وتعزز من دور تقانة المعلومات في هذه الشركة بناءاً على نتائج فرضيات هذه الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من نتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية ما بين تقانة المعومات والابتكار المنظمي .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المكونات المادية والابتكار التنظمي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الموارد البشرية والابتكار التنظمي.
- وقد خلصت الدراسة على مجموعة من التوصيات أهمها :
- العمل على تشكيل فريق لكل قسم لحل المشكلات التي تواجه الشركة وطرح مواضيع واقتراحات ومناقشتها وذلك من خلال أسلوب العصف الذهني وأسلوب حل المشكلات.
- عقد دورات تدريبية لكافة الموظفين في مختلف المستويات الإدارية لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على استخدام والتعامل مع التقانة المتوفرة في الشركة.

- **دراسة (الطويل وإسماعيل- 2009) وهي بعنوان "العلاقة بين أنواع الابتكار التقني وأبعاد الميزة التنافسية /دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى"**

يسعى البحث إلى تحديد العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين أنواع الابتكار التقني وأبعاد الميزة التنافسية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى،إن اهتمام الإدارة العليا للشركة الصناعية بأنواع الابتكار التقني وأبعاد الميزة التنافسية يُسهم في إمكانية تقديمها لشيء متفرد يمكن من خلالهُ للشركة الفوز على منُافسيها الآخرين ومن ثم تحقيق النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال.

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنواع الابتكار التقني وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث.
- وجود تأثير معنوي لأنواع الابتكار التقني في أبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث.
- واعتماداً على الاستنتاجات التي توصل إليها البحث فقد قُدمت عَدد من المُقترحات المُنسجمة مع هذهِ الاستنتاجات.

- **دراسة (الزعبي- 2010) بعنوان " دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية من خلال التعرف على دورها في نشر التعليم التنظيمي وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة. وفي تمكين العاملين وأهمية تنظيم مهاراتهم. وفي نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لتطوير المنظمة، وفي تفعيل التقنيات الحديثة بالمنظمة، وفي تطوير الهياكل التنظيمية داخل المنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك دور إيجابي وواضح للقيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية من خلال نشر التعليم التنظيمي وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة، ومن خلال تمكين العاملين وأهمية تنظيم مهاراتهم و من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لتطوير المنظمة ومن خلال تفعيل التقنيات الحديثة بالمنظمة. وأيضاً من خلال تطوير الهياكل التنظيمية داخل المنظمة.

(2-7-2) الدراسات الأجنبية:

- **دراسة (Scott and Bruce- 1994) بعنوان "Determinants of Innovative Behavior: a path model of individual innovation in the workplace".**

هدفت هذه الدراسة لتطوير واختبار نموذج السلوك الابتكاري الفردي. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أن القيادة، ومساندة الابتكار، وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشاكل كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الابتكاري. إن نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الابتكاري. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في أداء عينة الدراسة تبعاً لاختلاف أعمارهن. وقد أوصت الدراسة بالاتي: العمل على إيجاد برامج تدريبية لتنمية التفكير والسلوك الابتكاري لدى مجتمع الدراسة. رعاية المبدعين والعمل على تبني ابتكاراتهم. التركيز على المقررات المدرسية والجامعية التي تنمي التفكير الابتكاري وصولاً إلى السلوك الابتكاري.

- **دراسة (Smolensky and Kleiner-1995) بعنوان "How to Train People to Think More Creatively".**

وهدفت الدراسة إلى القيام بفحص الابتكار المرتبط بمحيط العمل، والاتجاهات المشتركة. وتؤكد على أن التدريب على وسائل الابتكار العديدة يمكن أن يفتح مجالات جديدة لكل موظف مستعد لتجريب أسلوب جديد، وترى أن على المديرين تعلم إدارة الفريق ذي الطاقة المتدربة حديثا ، وأن هذه العملية يمكن أن تؤدي إلى قوة عمل كبيئة لها ثقلها وإلى شركة مهيأة للمستقبل وتحدياته.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير الابتكاري وحل المشاكل بطريقة ابتكارية، إن تطوير قدرات الموظفين يعتبر من أعلى أنواع الاستثمار لموارد الشركة ألا وهو الإمكانات البشرية. و إن عقول البشر آلات معقدة لا تبلى ولا تتقادم أبدا، وببعض الصيانة يمكن جعلها مفيدة جدا للمؤسسة، إن توفير البيئة والتدريب الصحيحين يمكن أن يفيد كلا من الموظفين والمؤسسة على المدى الطويل.

⬅ **دراسة (Bates- 1997) وآخرون "Organizational Climates of innovation across Federal Statistical Agencies"، بعنوان "المناخ التنظيمي للابتكار في وكالات الإحصاء الفيدرالية"** والتي هدفت إلى التعرف على المناخ التنظيمي الذي يسهم في الابتكار، وتوصل الباحث بأن هناك أربعة عناصر تساهم في تقوية المناخ الابتكاري وهذه العناصر هي:

- تقدير الإدارة للابتكار، حيث إن إدارة المنظمات هي المحرك الرئيسي لموضوع الابتكار وإذا لم يكن هناك تقدير ودعم من قبل الإدارة فأنه لن يكون هناك تطور لأي فكرة ابتكارية.
- تشجيع وتقوية الابتكار في أوقات الخطر والأزمات، لأن المنظمات تكون في أحوج ما يمكن للابتكار لغايات الاستمرارية.

- الانفتاح على طرق جديدة في أداء المهام، كون الاستمرار في نفس أسلوب الأداء لن يحقق إي ابتكار أو تطوير للأداء.
- أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار، لأن العديد من الأفكار الابتكارية تأتي من الموظفين المهرة الذين يختصون في أعمال معينة.

◄ دراسة (Wong, Gerras, Kidd, Pricone and Swengros, 2003) بعنوان " Strategic Leadership Competencies ".

هدفت الدراسة إلى استعراض أدب القيادة الإستراتيجية، وتحليل نظام تطوير القيادات وجمع وجهات نظر مطوري القيادات المتخصصين في هذا المجال، وأيضاً من خلال إجراء مقابلات مع خبراء في موضوع القيادات الإستراتيجية للوصول إلى الكفاءات الرئيسة المطلوب توفرها في القيادات الإستراتيجية المستقبلية للجيش الأمريكي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن أدبيات القيادة الإستراتيجية على المستويين الأكاديمي والعسكري غنية بقوائم طويلة من المعارف والمهارات والقدرات اللازمة من قبل القادة الإستراتيجيين للمستقبل، وهذه القوائم الطويلة من المتطلبات والكفاءات اللازم توفرها في القيادات الإستراتيجية يجعل من الصعب على المنظمات العمل والتركيز على تنمية هذه المواهب جميعها كونها كثيرة وبحاجة إلى وقت طويل وموارد كثيرة لتوفيرها وتنميتها، وأوصت الدراسة بأن يتم تقليل هذه المهارات الرئيسية ليتمكن من التركيز على مواضيع إستراتيجية رئيسية في القيادات المستقبلية. كما توصلت الدراسة إلى ستة متطلبات رئيسية أساسية يجب تنميتها في القيادة الإستراتيجية اللازمة لجيش المستقبل. وهذه الكفاءات الست الرئيسة هي الهوية، سرعة البديهة، المعرفة بالثقافات المختلفة، النضوج الشخصي ومحارب من الطراز العالمي، وحكمة مهنية.

- **دراسة (Adams- 2005) بعنوان "The Sources of Innovation and Creativity" .**

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة ما يلي:

ما هي مصادر الابتكار في الأفراد والمنظمات؟ ما هي تقنيات التعليم التي أثبتت فعاليتها في تشجيع الابتكار؟ ما هي طبيعة المجتمع والثقافة والاقتصاد الذي يجعل من الدولة خلاقة ومبتكرة؟ ما الذي يساهم في تطوير أصحاب المشاريع الناجحة؟ ما هي تقنيات حفز الابتكار والابتكار في مكان العمل؟ كيف يمكن تقييم الابتكار وما تأثير التقييم على الابتكار؟

وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

إن الابتكار والابتكار لدى الأفراد يأتي من التقاء المعرفة والتفكير الخلاق والتحفيز. وإن تقنيات التعليم التي أثبتت فعاليتها في تشجيع الابتكار والابتكار هي: التدريب على مهارات التفكير والتدريب التخيلي والتدريب المنتج للأفكار والتدريب المعرفي. كما أن أفضل طريقة لتقييم الابتكار هو تقييم الأعمال الابتكارية الحالية وبناء توقعات عليها للمستقبل. وبالنسبة لتقنيات حفز الابتكار والابتكار في مكان العمل، لا يوجد إي نظام يمكن اتباعه في المنظمة لتكون منظمة ابتكارية إلا إذا كان المدير هو الذي يدعم ويركز على العملية الابتكارية.

- **دراسة (DiLiello & Houghton- 2006) وهي بعنوان "Maximizing Organizational Leadership Capacity for the Future"**

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تطوير وتقديم نموذج مفاهيمي للعلاقات بين القيادة الذاتية، والابتكار والابتكار، والدعم التنظيمي في المنظمات الصناعية الألمانية استناداً إلى الأدلة النظرية والتجريبية المتوفرة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين يظنون أنفسهم يملكون قيادة ذاتية قوية أكثر قدرة على الابتكار والابتكار من الأفراد الذين لا يملكون القيادة الذاتية القوية، كما توصلت أيضاً إلى أن الأفراد الذين

يملكون دعماً قوياً في مكان العمل سيكون لديهم قدرة أكبر على ممارسة الابتكار والابتكار من الأفراد الذين لا يملكون دعماً قوياً في مكان العمل. وقد أوصت الدراسة المنظمات بتشجيع ممارسة القيادة الذاتية بين أعضاء المنظمات في الوقت الذي تسعى فيه إلى بناء بيئات العمل التي تعتمد على الابتكار والابتكار بين المجموعات، والمشرفين، والمستويات التنظيمية.

- **دراسة (Becker- 2007) بعنوان: "Strategic Leader Competencies for the Twenty-First Century"**

وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل المهارات والكفاءات القيادية الإستراتيجية التي يعتمدها الجيش الأمريكي، ومع أن هذه المهارات والكفاءات جميعها ضرورية ومهمة إلا أن الدراسة ركزت عل التوصل إلى أهم الكفاءات والمهارات المطلوبة في القادة الإستراتيجية في القرن الواحد والعشرين.

وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك ثلاث مهارات رئيسية وضرورية يجب توفرها في القادة الإستراتيجيين لما لها من أهمية في إنجاح القيادة الإستراتيجية في ظل التحديات والتغيرات السريعة في البيئة العالمية في القرن الواحد والعشرين. وهذه المهارات التي ركزت عليها هذه الدراسة هي الرؤية وقيادة التغيير والمهارات الشخصية.

- **دراسة (Andersson, Lindgren & Henfridsson- 2008) بعنوان "Architectural knowledge in inter-organizational IT innovation"**

وقد هدفت إلى فحص التداخل المشترك بين الابتكار التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات على وجه الخصوص؛ إذ ركزت على طبيعة ودور معمارية المعرفة حيث أهمية المعرفة لتطوير القدرات المعمارية لخدمة غايات الإطراف غير المتجانسة والتكنولوجيا .عرضت هذه الدراسة نموذجاً نظرياً لتطوير التنمية المعمارية في المعرفة المشتركة بين الابتكار التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات، وقد طبق هذا النموذج

داخل صناعة النقل السويدية وقد حددت الدراسة أربعة أبعاد لمعيارية المعرفة هي :إدراك القدرات التكنولوجية، واستخدام حساسية السياق، وفهم نموذج الأعمال، والامتداد بين حدود الاختصاصات، وقد أثبتت أنها مهمة لتسهيل صناعة النقل على نطاق بيئة الحوسبة في كل مكان .واختتمت الدراسة بتحديد النظرية والآثار الإستراتيجية للنموذج والأبعاد الأربعة لمعيارية المعرفة.

⬅ دراسة (Harri Leinonen- 2008) وهي بعنوان " Leadership in International Organizations Reconstruction of Services Organization"

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في تحديات وحلول القيادة في المنظمات الدولية. حيث إن توحيد وتعزيز الأعمال في المنظمات الحديثة يدعو إلى قدر أكبر من التعاون بين الشركات متعددة الجنسيات ويتطلب من القادة في هذه المنظمات كفاءات ومهارات خاصة أكثر.

هذه الدراسة تنتمي إلى مجال القيادة الدولية لأنها تقوم على دراسة القيادة الإستراتيجية والإدارة والوعي الثقافي. هذه الدراسة ذات طبيعة تجريبية وتستخدم المعلومات الأولية من دراسة حالات معينة من الشركات.

هذه الدراسة سوف توفر معلومات أساسية حول العملية الإدارية المتعددة الجنسيات. وسوف توفر معلومات وادوات ادارية للمدراء الذين يواجهون تحدياً في إنشاء منظمات متعددة الجنسيات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى تحديد بعض المهارات والكفاءات القيادية المطلوبة في المنظمات الدولية.

هذه الدراسة تظهر أهمية القدرات القيادية محددة في الدولية المنظمات. في جزء مساهمة لقد جمعت معاً نتائج محددة في مجالات القيادة والثقافة وبيئة العمل وبناء الفرق.

⬅ دراسة (Polder & Leeuwen & Mohnen & Raymond- 2010) Product, Process and Organizational Innovation: Drivers, Complementary and Productivity effects.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دوافع وآثار التكامل والإنتاجية للابتكار التنظيمي والابتكار في الإجراءات والمنتجات والعلاقة فيما بينها. وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

اقتراح نموذج حيث إن البحث والتطوير (R&D) وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) تزودان نظام يتكون من معادلة ابتكارية ثلاثية المخرجات (المنتجات، الإجراءات والابتكار التنظيمي) والتي في نهاية الأمر تغذي المعادلة الإنتاجية.

إن الاستثمار والاستخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعد من العوامل الهامة للابتكار في التصنيع. أقوى التأثيرات الإنتاجية مستمدة من الابتكار التنظيمي. يوجد أثر إيجابي لعملية الابتكار في المنتجات والإجراءات عندما يقارن بالابتكار التنظيمي. هناك أدلة على أن الابتكار التنظيمي مكمل لعملية الابتكار بالإجراءات.

➡ **دراسة (Lendel & Varmus- 2011) بعنوان "CREATION AND IMPLEMENTATION OF THE INNOVATION STRATEGY IN THE ENTERPRISE, ECONOMICS AND MANAGEMENT"**

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحليل الأدبيات الموضوعة في هذا المجال بصورة معمقة لتطوير نموذج لخلق إستراتيجيات مبتكرة في المؤسسة وتنفيذها لاحقاً.

وقد توصلت الدراسة إلى نموذج لإستراتيجية الابتكار حيث تم التركيز على خلق نظام فعال للعمل مع الابتكار والمعرفة للمؤسسة وتحديد الخطوات اللازمة لصياغة إستراتيجية الابتكار.

وقد تضمنت هذه الدراسة توصيات من أجل التنفيذ الناجح لإستراتيجيات الابتكار داخل المؤسسة. وينبغي أن تخدم هذه التوصيات مدراء الأعمال كأداة قيمة في تنفيذ إستراتيجية الابتكار.

وقامت هذه الدراسة بتحديد مواقع المشاكل المحتملة التي يجب على المديرين أن يركزوا عليها لتحقيق الابتكار في المؤسسة بدون مشاكل. وبينت هذه الدراسة أن المنظمات التي تخطط لوضع إستراتيجية ابتكارية يجب أن تتبنى الابتكار كثقافة عامة للمنظمة. وقد تم استخدام الأساليب التالية في البحث: أسلوب المقارنة، وطريقة تقييم نوعي، مقابلات منظمة وشبه منظمة، وأساليب المراقبة، وثيقة أسلوب التحليل (طريقة تحليل المضمون)، وأسلوب الاستبانة.

➡ دراسة (Ulusoy and others- 2009) بعنوان EFFECTS OF INNOVATION TYPES ON FIRM PERFORMANCE

ينظر للابتكار على نطاق واسع باعتباره عنصراً أساسياً من القدرة التنافسية، وجزءاً لا يتجزأ من الهياكل التنظيمية والعمليات والمنتجات، والخدمات داخل الشركة.

الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف الآثار المترتبة من عملية الابتكار التنظيمي، والإجراءات والمنتجات، والتسويق الابتكاري في جوانب مختلفة من أداء الشركات، بما في ذلك الإنتاج، والابتكار، والسوق، والأداء المالي.

بناء على دراسة ميدانية شملت عملية التصنيع في 184 شركة في تركيا. تم اختبار إطار نظري تجريبياً والذي حدد وجود علاقة بين الابتكار وأداء الشركات من خلال تحليل أداء الابتكار المتكامل.

وقد توصلت النتائج إلى الكشف عن وجود آثار إيجابية للابتكار في أداء الشركة في الصناعات التحويلية.

➡ دراسة (Stefanović & Dukić- 2011) وهي بعنوان: STRATEGIC ALLIANCES AND INNOVATION STRATEGIES

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية والابتكار وأثر ذلك على وضع الشركة في السوق ولا سيما في ظل التكنولوجيات الجديدة والمنتجات الجديدة وسلاسل التوزيع الجديدة تغير باستمرار الواقع التنافسي بين الصناعات الحيوية في القرن الواحد والعشرين.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التحالفات الإستراتيجية أصبحت في عصر العولمة أكثر أهمية كأداة لتلبية مطالب العملاء ونموذج أساسي للنمو. بيئة الأعمال المعاصرة تفرض على الشركات إنشاء تحالفات، والتي تمكنهم من اتخاذ موقف أفضل في السوق. الابتكار يلعب دوراً حاسماً في تحقيق كفاءة الأعمال وتحسين أوضاع الشركات في الأسواق.

يجب على الشركات التي تشكل تحالفات إستراتيجية والتي تهدف إلى أن تصبح الشركات الرائدة في السوق الاستثمار في الابتكار وإضفاء الطابع الرسمي على نظام استراتيجي للابتكار. المستقبل هو للتحالفات الإستراتيجية التي تدرك أهمية صياغة وتنفيذ إستراتيجيات الابتكار. التنفيذ الناجح لإستراتيجية الابتكار توفر ميزة تنافسية مستدامة للتحالفات الإستراتيجية.

- **دراسة (Jooste & Fourie- 2009) وهي بعنوان The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders.**

الهدف الأساسي من هذه الدراسة كان البحث في دور القيادة الإستراتيجية في تنفيذ الإستراتيجية في منظمات جنوب أفريقيا. حيث إن مراجعة الدراسات السابقة في الإدارة الإستراتيجية تكشف عن أن تنفيذ الإستراتيجية عنصراً هاماً من عناصر عملية الإدارة الإستراتيجية، وإن القدرة على تنفيذ الإستراتيجية أكثر أهمية من القدرة على صياغة الإستراتيجية وإن تنفيذ الإستراتيجية وليس صياغتها هي مفتاح الأداء التنظيمي الرئيسي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود نتائج عالية في فشل تنفيذ الإستراتيجية. ووجود العديد من الحواجز والمعوقات التي تمنع تنفيذ الإستراتيجية الفعالة. من أهم الحواجز والمعوقات التي تمنع تنفيذ الإستراتيجية الفعالة هو ضعف القيادة وغيابها، وتحديداً القيادة الإستراتيجية.

القيادة الإستراتيجية هي من أهم عناصر تنفيذ الإستراتيجية. القيادة الإستراتيجية تساهم بشكل إيجابي في فعالية تنفيذ الإستراتيجية في منظمات جنوب أفريقيا.

➡ دراسة (Tellis, Prabhu & Chandy- 2009) وهي بعنوان "Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture"

الابتكار الجذري هو دافع هام للنمو والنجاح ولغايات تحصيل الثروة في الشركات والدول. ونظراً لأهميته فقد اقترح الباحثان في مختلف التخصصات العديد من النظريات حول دوافع الابتكار، مثل السياسات الحكومية والتوظيف ورؤوس الأموال والثقافة على المستوى الوطني.

قام الباحثان بنقض هذه النظريات من خلال نظرية الثقافة المؤسسية في الشركات، وقاما باختبار نظريتهما باستخدام الاستبانات والبيانات الأرشيفية لعدد كبير من الشركات تمثل في 759 شركة في سبعة عشر من الاقتصاديات الرئيسية في دول العالم المختلفة.

وقد توصلت النتائج إلى ما يلي:

من بين العوامل التي تمت دراستها، فقد وجد أن ثقافة المنظمة في الشركات هي الدافع الأقوى للابتكار الجذري بين الدول؛ ثقافة يتكون من ثلاثة المواقف والممارسات الثلاث.

الاستغلال التجاري للابتكار الجذري يترجم إلى أداء الشركة المالي، وهو أقوى مؤشر للأداء المالي من المقاييس والمعايير الأخرى التي يمكن أن تستخدم لنفس الغاية.

➡ **دراسة (Zoogah- 2009) وهي بعنوان Cultural Value Orientation, Personality, and Motivational Determinants of Strategic Leadership in Africa.**

ينظر للقيادة الإستراتيجية بأنها هامة وضرورية للفعالية التنظيمية. وفي حين يتحول الاقتصاد الأفريقي من الاشتراكية إلى اقتصاد الأسواق المفتوحة فإن القيادة الإستراتيجية سوف تكون مفيدة لفعالية المنظمات الأفريقية ولكن للأسف يوجد عدد قليل من الدراسات في المنظمات الأفريقية حول القيادة الإستراتيجية. لملء هذه الفجوة يقترح الباحث في هذه الدراسة نموذجاً للقيادة الإستراتيجية. وينظر للقيادة الإستراتيجية باعتبارها الكفاءة السلوكية التي يمكن للموظفين في المستويات العليا والدنيا أن يعملوا على تطويرها، وهو رأي يتفق مع الدراسات الموجودة في موضوع القيادة الإستراتيجية.

وقد توصلت الدراسة من خلال هذا النموذج الذي وضعه الباحث حول القيادة الإستراتيجية بأنها تعتمد بشكل كبير على الدافع والحافز للقيادة والمتابعة وبشكل أكبر يعتمد على الشخصية الفردية للموظف وعلى أهمية الثقافة في التوجيه. كما تبحث هذه الدراسة في الآثار النظرية والعملية لإدارة المنظمات في أفريقيا.

➡ **دراسة (Smit- 2010). بعنوان The competitive advantage of nations: is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries?**

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح معنى القدرة التنافسية الدولي على المستوى الدول في إطار سياق أطروحة بورتر (1990) والتي تنص على أن الدول هي مثل الشركات تتنافس في الأسواق الدولية للحصول على حصة عادلة من الأسواق العالمية.

على الصعيد الدولي هناك مدرستان فكريتان في موضوع التنافسية الدولية : المدرسة الاقتصادية، التي ترفض فكرة بورتر القدرة التنافسية للدولة، والمدرسة الثانية هي الدراسة الإدارية والتي تدعم مفهوم التنافسية على مستوى الدولة.

هذه الدراسة تستعرض وتناقض الآراء والنظريات المتعلقة بهاتين المدرستين الفكريتين مع إشارة محددة إلى نظرية التجارة ونظرية "الميزة التنافسية للأمم المتقدمة في الأصل" والمطروحة من قبل بورتر، على الرغم من أن الإطار العملي لماسة بورتر تمت مناقشتها بشكل مستفيض في الأدبيات الإدارية إلا أن مساهمتها الفعلية للمعرفة في مجال الاقتصاد والإدارة لم يتم توضيحها.

الغرض من هذه الدراسة هو شرح لماذا الإطار ماسة لبورتر ليست نظرية جديدة تفسر القدرة التنافسية للدولة بل هو إطار يعزز فهمنا للقدرة التنافسية للشركات الدولية.

(8-2) ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

تعد هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية التي تناولت وبشكل خاص قطاع التعدين في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث تبحث هذه الدراسة في جانب مهم وحيوي في المنظمات الصناعية والإدارية وهو الإجراءات الإدارية والقيادية وتأثيرها في إنجاح الإستراتيجيات، وتركز هذه الدراسة تحديداً على دراسة إمكانية بناء نموذج مقترح يمكن بواسطته قياس تأثير القيادة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية على إنجاح إستراتيجيات الابتكار.

وهذا البحث لا يدرس تأثير القيادة الإستراتيجية وعناصرها في صياغة الإستراتيجية بل وفي تطبيقها أيضاً، من خلال تطبيق معايير نجاح الإستراتيجيات حسب نموذج (Johnson and Scholes الملاءمة، الجدوى، القبول) لقياس نجاح الإستراتيجية، وتركيزاً على أنه لا يوجد أي نظام يمكن اتباعه في المنظمة لتكون منظمة ابتكارية إلا إذا كانت القيادة الإستراتيجية هي التي تدعم وتركز على العملية الابتكارية. كما واهتمت هذه الدراسة على محاولة توضيح سمات وكفاءات القيادة الإستراتيجية بعيداً عن تعقيدات النظريات التي وضعت في مجال القيادة بحيث تسهّل على مديري المصانع والشركات تناول موضوع القيادة ومحاولة التركيز على سماتها وكفاءاتها الضرورية لمحاولة اكتسابها والتركيز عليها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(3–1) منهج الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب يعتمد عليه الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة عن الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره للوصول إلى المعرفة الدقيقة حول مشكلته. ويعتمد هذا المنهج على دراسة الواقع أو الظاهرة ويرتكز على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها وفقاً للخطوات العلمية المعتمدة والمتبعة في هذا المجال ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً للوصول إلى اختبار فرضيات البحث والإجابة على تساؤلاته وبناء أنموذج الدراسة. وأيضاً لتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، وكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ومناسب لظاهرة البحث.

(3–2) مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من كافة المؤسسات (المنشآت) الصناعية العاملة في قطاع التعدين في الأردن والبالغ عددها 32 مؤسسة صناعية حسب (نشرة المؤشرات الصناعية للقطاع الصناعي الأردني، ص12: 2012)، أما عينة الدراسة فتشمل المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج والذين يعملون في مراكز قيادية بمسميات أخرى. وقد تم توزيع 224 استبانة تم استعادة 205 منها.

(3-3) أدوات الدراسة

قام الباحث وبعد الاطلاع على العديد من الأبحاث والدراسات في موضوع الابتكار والقيادة الإستراتيجية بتصميم استبانة لجمع المعلومات الميدانية للدراسة، آخذاً بعين الاعتبار تقليص عدد الأسئلة وتركيزها كون المبحوثين مدراء او في مواقع ذات مسؤوليات كبيرة ولا يجدون الوقت الكافي لتعبئة استبانة طويلة.

(3-4) مصادر جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة في جمع البيانات على المصادر التالية:

المصادر الثانوية: وهي المصادر التي تحتوي على معلومات منقولة عن المصادر الأولية بشكل مباشر أو غير مباشر فالمعلومات في المصادر الثانوية قد تكون منقولة أو مترجمة. وقد اعتمد الباحث على الكتب والدوريات والمراجع والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه) والمقالات والمواقع الحديثة على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث والتي ساعدت الباحث في بناء الإطار النظري للدراسة.

المصادر الأولية: وهي التي تتضمن معلومات تنشر لأول مرة، وعلى هذا الأساس فهي جهد الباحث في الكتابة أو الملاحظة أو التحليل وليس ما نقله من مراجع أخرى.

من أجل توفير البيانات المتعلقة بالدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة خصيصاً بعد الأخذ بآراء مجموعة من المتخصصين في مجال موضوع الدراسة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من حيث معالجة أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

1. الجزء الأول والخاص بالمتغيرات الديمغرافية من خلال المتغيرات التالية (العمر، الجنس، المؤهل، الخبرة والوظيفة).
2. الجزء الثاني والمتعلق بمتغيرات الدراسة من حيث عناصر القيادة الإستراتيجية ومن خلال 24 فقرة موزعة على العناصر الثلاثة.
3. الجزء الثالث والخاص بمتغيرات الدراسة المتعلقة بمعايير نجاح عناصر إستراتيجية الابتكار ومن خلال 16 فقرة موزعة على عناصرها الثلاثة.

وقد تم استخدام المقياس التالي في تصنيف قيم المتوسطات الحسابية:

- 2.33 فما دون ضعيف
- 2.34 –3.67 متوسط
- 3.68 فما فوق مرتفع

(3–5) صِدق وثبات الأداة

لأغراض هذه الدراسة ولاختبار صدق وثبات المقياس تم الاعتماد على:

- مراجعة الدراسات السابقة والاستفادة من بعض المقاييس المستخدمة فيها لتطوير مقياس البحث.
- إخضاع المقياس إلى اختبار الأساتذة المختصين في مجال الإحصاء والقياس والتقويم. للتأكد من استيفاء المقياس للشروط العلمية لتصميم الاستبانة من حيث تقسيم الاستبانة وأجزاؤها وكيفية صياغة الأسئلة التي تضمنتها.
- مناقشة الاستبانة وطريقة المقابلة مع الدكتور المشرف للتأكد من القدرة على التعبير عن مشكلة الدراسة ومتغيراتها وفرضياتها.

(3-6) متغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول التالي رقم (2) هو وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية

جدول (2) وصف افراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
العمر	من 30 إلى 34 سنة	58	28.29
	من 35 إلى 39 سنة	48	23.41
	من 40 إلى 44 سنة	54	26.34
	45 سنة فأكثر	45	21.95
	المجموع	205	100
الجنس	ذكر	134	65.37
	أنثى	71	34.63
	المجموع	205	100
المؤهل	توجيهي أو أقل	15	7.32
	دبلوم كلية	27	13.17
	بكالوريوس	112	54.63
	ماجستير	36	17.56
	دكتوراه	10	4.88
	غير ذلك	5	2.44
	المجموع	205	100
الخبرة	5 سنوات فأقل	47	22.93
	من 6 إلى 10 سنوات	60	29.27
	من 1 إلى 15 سنة	37	18.05
	أكثر من 16 سنة	61	29.76
	المجموع	205	100
الوظيفة	مدير	28	13.66
	نائب مدير	20	9.76
	رئيس قسم	50	24.39
	مشرف إنتاج	16	7.80
	أخرى	91	44.39
	المجموع	205	100

(3-7) إجراءات الدراسة

- تم الرجوع إلى مصادر المعلومات والأدب النظري والدراسات السابقة لغرض فهم المشكلة وصياغتها.
- تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة خلال الفصل الأول من العام الجامعي 2012/ 2013 , واعتمد الباحث إلى استرداد الاستبانات بعد فترة تراوحت بين أسبوعين إلى ثلاثة من استلامهم لها.
- تصحيح الاستبانات المستردة من أفراد الدراسة من الموظفين وفق معايير التصحيح المعتمدة بالدراسة لأداة الدراسة وترميز وتنظيم البيانات وتبويبها.
- الاستعانة ببرنامج الإحصاء المحوسب (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة إحصائياً واستخراج نتائجها.
- تحليل البيانات واختبار الفرضيات
- تفسير النتائج والوصول إلى توصيات

(3-8) الأساليب الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- عامل (Cronbach Alpha) للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الالتواء من أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.
- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.
- تحليل الانحدار المتعدد والذي يتضمن تحليل التباين ومجموعة من الاختبارات الأخرى مثل اختباري معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (tolerance) واختبار T .
- اختبار F باستخدام جدول تباين ANOVA.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

هدفت هذه الدراسة إلى عرض نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة المعتمدة، حيث تم استخدام أساليب إحصائية تحليلية متعددة ومختلفة لعرض نتائج هذه الدراسة، وقد تم عرض النتائج من خلال المحاور التالية:

- الإجابة عن أسئلة الدراسة
- اختبار الفرضيات

(4-1) الإجابة عن أسئلة الدراسة

جدول (3)

نتائج ثبات عناصر القيادة الإستراتيجية وعناصر إستراتيجية الابتكار بأسلوب (الفا كرونباخ)

العنصر	الرقم	العناصر	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
القيادة الإستراتيجية	1	بلورة الرؤية	8	0.939
	2	قيادة التغيير	8	0.928
	3	المهارات الشخصية	8	0.935
	الدرجة الكلية للقيادة الإستراتيجية		**24**	**0.964**
معايير نجاح إستراتيجية الابتكار	1	القبول	5	0.915
	2	الجدوى	5	0.896
	3	الملاءمة	6	0.926
	الدرجة الكلية لمعايير نجاح إستراتيجية الابتكار		**16**	**0.958**
الاستبانة			40	0.968

يبين الجدول (3) أن عناصر القيادة الإستراتيجية ومعايير نجاح عناصر إستراتيجية الابتكار تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث بلغت للاستبانة ككل 0.968 وتراوحت قيم الثبات ما بين 0.896 لعنصر الجدوى و 0.964 للدرجة الكلية لعناصر القيادة الإستراتيجية وتعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة وتشير إلى قيم ثبات مناسبة.

(4-1-1) تحليل عناصر القيادة الإستراتيجية

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر القيادة الإستراتيجية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
3	المهارات الشخصية	3.75	0.71	74.99	مرتفع	1
2	قيادة التغيير	3.74	0.76	74.73	مرتفع	2
1	بلورة الرؤية	3.62	0.71	72.33	متوسط	3
	الكلي للقيادة الإستراتيجية	**3.86**	**0.67**	**77.21**	**مرتفع**	

يلاحظ من الجدول (4) إن القيادة الإستراتيجية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.86) بأهمية نسبية (77.21)، وجاء مستوى العناصر بين متوسط إلى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75 – 3.62)، وجاء في الرتبة الأولى عنصر المهارات الشخصية بمتوسط حسابي (3.75) بأهمية نسبية (74.99)، وجاء في الرتبة الثانية عنصر قيادة التغيير بمتوسط حسابي (3.74) بأهمية نسبية (74.73)، وفي المرتبة الأخيرة جاء عنصر بلورة الرؤية متوسطاً بمتوسط حسابي (3.62) بأهمية نسبية (72.33)، وقد تم تحليل القيادة الإستراتيجية وفقاً لعناصرها وذلك على النحو التالي:

1. **عنصر بلورة الرؤية**

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لعنصر بلورة الرؤية والجدول (5) يبين ذلك.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في عنصر بلورة الرؤية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
8	أستخدم رؤية الشركة في توجيه جهود العاملين باتجاه أهداف الشركة العليا	3.77	0.88	75.32	مرتفع	1
7	أمتلك القدرة في إقناع العاملين بالشركة وتحفيزهم على الإيمان برؤيتي المستقبلية للشركة	3.76	0.88	75.22	مرتفع	2
5	يمكنني تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة شركتي وأهدافها	3.63	0.86	72.59	متوسط	3
6	أقوم بتهيئة الوسائل المرتبطة باستكشاف مستقبل شركتي	3.60	0.93	72.00	متوسط	4
2	أتمتع برؤية ذات أبعاد شمولية تساعدني على وضع تصور كامل لموقف الشركة ومستقبلها	3.56	0.91	71.22	متوسط	5
1	أمتلك الحس الفطري لاستشراف المستقبل وتحديد الأمور التي يمكن ان تؤثر على المنظمة	3.55	0.87	71.02	متوسط	6
3	لدي القدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتصف بالغموض والتعقيد	3.53	0.86	70.63	متوسط	7
4	امتلك رؤية واضحة بصدد مستقبل المنظمة	3.53	0.93	70.63	متوسط	7
	بلورة الرؤية	**3.62**	**0.71**	**72.33**	**متوسط**	

يلاحظ من الجدول (5) أن عنصر بلورة الرؤية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) بأهمية نسبية (72.33)، وجاء مستوى فقرات العنصر بين مرتفع ومتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.77– 3.53)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) وهي "استخدم رؤية الشركة في توجيه جهود العاملين باتجاه أهداف الشركة العليا " بمتوسط حسابي (3.77) بأهمية نسبية (75.32) وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (7) "أمتلك القدرة في إقناع العاملين بالشركة وتحفيزهم على الإيمان برؤيتي المستقبلية للشركة " بمتوسط حسابي (3.76) بأهمية نسبية (75.22)، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (1)" أمتلك الحس الفطري لاستشراف المستقبل وتحديد الأمور التي يمكن أن تؤثر على المنظمة"بمتوسط حسابي (3.55) بأهمية نسبية (71.02)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) و (4) وهي "لدي القدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتصف بالغموض والتعقيد " و " امتلك رؤية واضحة بصدد مستقبل المنظمة"بمتوسط حسابي (3.53) بأهمية نسبية (70.63).

2. عنصر قيادة التغيير

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لعنصر قيادة التغيير والجدول (6) يبين ذلك.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في عنصر قيادة التغيير مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	المستوى	الرتبة
8	أتابع تنفيذ كافة الأوامر والتعليمات الموضوعة الداعمة لعملية التغيير	3.92	0.94	78.44	مرتفع	1
7	أقوم بمساعدة العاملين من كافة المستويات الإدارية بالبحث عن أفضل الأساليب لإنجاح عملية التغيير	3.83	0.96	76.68	مرتفع	2
3	أشجع كافة العاملين من اجل إنجاز عملية التغيير	3.81	0.88	76.20	مرتفع	3
5	أشجع على الابتكارات والمبادرات التي تساهم في عملية التغيير	3.78	0.97	75.51	مرتفع	4
4	لدى شركتنا قيادة فعالة وملهمة لإنجاح التغيير المطلوب	3.74	1.00	74.83	مرتفع	5
2	أقود العمل مع كافة المستويات الإدارية لإنجاز عملية التغيير	3.67	0.94	73.46	متوسط	6
6	أمتلك رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير	3.64	0.85	72.78	متوسط	7
1	أقوم بشكل مستمر بتوضيح أولويات التغيير على كافة المستويات الإدارية	3.50	0.89	69.95	متوسط	8
	قيادة التغيير	**3.74**	**0.76**	**74.73**	**مرتفع**	

يلاحظ من الجدول (6) عنصر قيادة التغيير كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) بأهمية نسبية (74.73)، وجاء مستوى فقرات العنصر بين مرتفع ومتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.92– 3.50)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) وهي " أتابع تنفيذ كافة الأوامر والتعليمات الموضوعة الداعمة لعملية التغيير" بمتوسط حسابي (3.92) بأهمية نسبية (78.44) وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (7) " أقوم بمساعدة العاملين من كافة المستويات الإدارية بالبحث عن أفضل الأساليب لإنجاح عملية التغيير" بمتوسط حسابي (3.83) بأهمية نسبية (76.68)، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (6)" أمتلك رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير" بمتوسط حسابي (3.64) بأهمية نسبية

(72.78)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) "أقوم بشكل مستمر بتوضيح أولويات التغيير على كافة المستويات الإدارية" بمتوسط حسابي (3.50) بأهمية نسبية (69.95).

3. **عنصر المهارات الشخصية**

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لعنصر المهارات الشخصية والجدول (7) يبين ذلك.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في عنصر المهارات الشخصية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	المستوى	الرتبة
5	القدرة على الاتصال والتواصل بشكل فعال داخل الشركة وخارجها	3.92	0.90	78.44	مرتفع	1
7	القدرة على التفاوض للوصول إلى حلول ترضي الإطراف المختلفة لتحقيق أهداف الشركة	3.85	0.87	77.07	مرتفع	2
2	القدرة على الإقناع بفلسفة الشركة ورسالتها ورؤيتها	3.80	0.88	75.90	مرتفع	3
8	القدرة على إيجاد حلول ابتكارية للتطوير وحل المشاكل.	3.76	0.93	75.12	مرتفع	4
6	القدرة على بناء توافق في الآراء داخل الشركة	3.73	0.94	74.54	مرتفع	5
3	المشاركة الفاعلة في التخطيط الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية	3.70	0.94	73.95	مرتفع	6
1	بناء علاقات رسمية وغير رسمية مع الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة	3.65	1.09	73.07	متوسط	7
4	اعتماد المبادرة الإستراتيجية تحقيقاً للمزايا التنافسية	3.59	0.87	71.80	متوسط	8
	المهارات الشخصية	**3.75**	**0.71**	**74.99**	**مرتفع**	

يلاحظ من الجدول (7) أن عنصر المهارات الشخصية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) بأهمية نسبية (74.99)، وجاء مستوى فقرات العنصر بين مرتفع ومتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.92– 3.59)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) وهي " القدرة على الاتصال والتواصل بشكل فعال داخل الشركة وخارجها" بمتوسط حسابي (3.92) بأهمية نسبية (78.44) وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (7) " القدرة على التفاوض للوصول إلى حلول ترضي الأطراف المختلفة لتحقيق أهداف الشركة" بمتوسط حسابي (3.85) بأهمية نسبية (77.07)، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (1) " بناء علاقات رسمية وغير رسمية مع الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة"بمتوسط حسابي (3.65) بأهمية نسبية (73.07)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) "اعتماد المبادرة الإستراتيجية تحقيقاً للمزايا التنافسية" بمتوسط حسابي (3.59) بأهمية نسبية (71.80).

(4-1-2) تحليل معايير نجاح الإستراتيجية

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية معايير نجاح إستراتيجية الابتكار مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	العنصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
1	القبول	3.89	0.67	77.71	مرتفع	1
3	الملاءمة	3.83	0.70	76.64	مرتفع	2
2	الجدوى	3.80	0.70	75.98	مرتفع	3
	الكلي لإستراتيجية الابتكار	**3.84**	**0.59**	**76.78**	**مرتفع**	

يلاحظ من الجدول (8) أن معايير نجاح إستراتيجية الابتكار كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.84) بأهمية نسبية (76.78)، وجاء مستوى العناصر مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.89 – 3.80)، وجاء في الرتبة الأولى عنصر القبول بمتوسط حسابي(3.89) بأهمية نسبية (77.71)، وجاء في الرتبة الثانية عنصر الملاءمة بمتوسط حسابي (3.83) بأهمية نسبية (76.64)، وفي المرتبة الأخيرة جاء عنصر الجدوى بمتوسط حسابي (3.80) بأهمية نسبية (75.98)، وقد تم تحليل إستراتيجية الابتكار وفقاً لعناصرها وذلك على النحو التالي:

1. عنصر الملاءمة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لعنصر الملاءمة والجدول (9) يبين ذلك.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في عنصر الملاءمة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	المستوى	الرتبة
5	تهدف إستراتيجية شركتنا إلى المحافظة على الوضع التنافسي لها او تحسينه	3.95	0.94	79.02	مرتفع	1
2	إستراتيجية شركتنا تأخذ بعين الاعتبار مواردنا وإمكاناتنا الداخلية	3.88	0.76	77.66	مرتفع	2
4	تتناسب إستراتيجية شركتنا مع التطلعات والتوجهات المستقبلية المحتملة في بيئة الصناعة التي تعمل بها	3.86	0.77	77.17	مرتفع	3
3	إستراتيجية شركتنا تأخذ بعين الاعتبار التغييرات والتطورات في البيئة الخارجية	3.78	0.87	75.51	مرتفع	4
1	تتناسب الإستراتيجية الموضوعة مع طبيعة العمل الذي تمارسه شركتنا	3.69	0.83	73.85	مرتفع	5
	الملاءمة	**3.83**	**0.70**	**76.64**	**مرتفع**	

يلاحظ من الجدول (9) أن عنصر الملاءمة كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.83) بأهمية نسبية (76.64)، وجاء مستوى فقرات العنصر مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.95– 3.69)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) وهي " تهدف إستراتيجية شركتنا إلى المحافظة على الوضع التنافسي لها أو تحسينة " بمتوسط حسابي (3.95) بأهمية نسبية (79.02) وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) " إستراتيجية شركتنا تأخذ بعين الاعتبار مواردنا وإمكاناتنا الداخلية" بمتوسط حسابي (3.88) بأهمية نسبية (77.66)، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (3) " إستراتيجية شركتنا تأخذ بعين الاعتبار التغييرات والتطورات في البيئة الخارجية" بمتوسط حسابي (3.78) بأهمية نسبية (75.51)، وجاءت في الرتبة

الأخيرة الفقرة (1) "تتناسب الإستراتيجية الموضوعة مع طبيعة العمل الذي تمارسه شركتنا" بمتوسط حسابي (3.69) بأهمية نسبية (73.85).

2. عنصر الجدوى

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لعنصر الجدوى والجدول (10) يبين ذلك.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في عنصر الجدوى مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
3	تتوفر لدى الشركة الكفاءات والقدرات الفنية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية	3.89	0.87	77.85	مرتفع	1
4	تمتلك شركتنا أنظمة تكنولوجيا متطورة تتناسب مع تطورات الصناعة	3.87	0.77	77.46	مرتفع	2
2	تمتلك شركتنا معلومات تفصيلية ودقيقة حول عملائها، المنافسين، الموردين، السياسات الحكومية والقوانين والتشريعات المطلوبة لتنفيذ إستراتيجيتها	3.81	0.92	76.29	مرتفع	3
5	العاملون في شركتنا لديهم كفاءة عالية في تحديد متطلبات واحتياجات العملاء	3.76	0.89	75.12	مرتفع	4
1	تمتلك شركتنا الموارد المالية اللازمة لتنفيذ إستراتيجيتها على المدى البعيد	3.66	0.92	73.17	متوسط	5
	الجدوى	**3.80**	**0.70**	**75.98**	**مرتفع**	

يلاحظ من الجدول (10) أن عنصر الجدوى كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80) بأهمية نسبية (75.98)، وجاء مستوى فقرات العنصر بين متوسط و مرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.89– 3.66)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) وهي " تتوفر لدى الشركة كفاءات والقدرات الفنية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية " بمتوسط حسابي (3.89) بأهمية نسبية (77.85) وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (4) " تمتلك شركتنا أنظمة تكنولوجيا متطورة تتناسب مع تطورات الصناعة" بمتوسط حسابي (3.87) بأهمية نسبية (77.46)، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (5) " العاملون في شركتنا لديهم كفاءة عالية في تحديد متطلبات واحتياجات العملاء" بمتوسط حسابي (3.76) بأهمية نسبية (75.12)،

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) " تمتلك شركتنا الموارد العالية اللازمة لتنفيذ إستراتيجيتها على المدى البعيد" بمتوسط حسابي (3.66) بأهمية نسبية (73.17).

3. عنصر القبول

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لعنصر القبول والجدول (11) يبين ذلك.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في عنصر القبول مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
3	تضمن إستراتيجيتنا للعملاء تقديم منتجاتها وخدماتها بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات الزبائن	3.95	0.80	79.00	مرتفع	1
6	تراعي إستراتيجية الشركة تقليل المخاطر الممكنة والمرتبطة بتنفيذ الإستراتيجية وخاصة المخاطر المالية.	3.95	0.78	79.00	مرتفع	1
2	تهدف إستراتيجية الشركة إلى زيادة العوائد من الأرباح المتوقعة (المالية وغير المالية) من قبل أصحاب المصلحة	3.89	0.85	77.76	مرتفع	3
4	تؤكد مضامين إستراتيجيتنا على الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات والكفاءات بآليات تؤدي إلى زيادة معدلات الربحية المتوقعة	3.89	0.87	77.76	مرتفع	3
5	تهتم إستراتيجية شركتنا بتقديم منتجاتها وخدماتها بشكل متميز يفوق المنتجات والخدمات التي يقدمها المنافسون لزيادة معدلات النمو	3.88	0.85	77.66	مرتفع	5
1	تركز إستراتيجية الشركة على ان تكون النتائج النهائية للإستراتيجية مقبولة من كافة أصحاب المصالح والاهتمام	3.76	0.76	75.12	مرتفع	6
	القبول	**3.89**	**0.67**	**77.71**	**مرتفع**	

يلاحظ من الجدول (11) أن عنصر القبول كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.89) بأهمية نسبية (77.71)، وجاء مستوى فقرات العنصر مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.95– 3.76)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) و (6) وهي "تضمن إستراتيجيتنا للعملاء تقديم منتجاتها وخدماتها بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات الزبائن "و "تراعي إستراتيجية الشركة تقليل المخاطر

الممكنة والمرتبطة بتنفيذ الإستراتيجية وخاصة المخاطر المالية" بمتوسط حسابي (3.95) بأهمية نسبية (79.0) وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) و(4) "تهدف إستراتيجية الشركة إلى زيادة العوائد من الأرباح المتوقعة(المالية وغير المالية) من قبل أصحاب المصلحة" و "تؤكد مضامين استراتيجينا على الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات والكفاءات باليات تؤدي إلى زيادة معدلات الربحية المتوقعة" بمتوسط حسابي (3.89) بأهمية نسبية (77.76)، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (5) "تهتم إستراتيجية شركتنا بتقديم منتجاتها وخدماتها بشكل متميز يفوق المنتجات والخدمات التي يقدمها المنافسون لزيادة معدلات النمو" بمتوسط حسابي (3.88) بأهمية نسبية (77.66)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) "تركز إستراتيجية الشركة على أن تكون النتائج النهائية للإستراتيجية مقبولة من كافة أصحاب المصالح والاهتمام" بمتوسط حسابي (3.66) بأهمية نسبية (73.17).

(4-2) اختبار الفرضيات.

قبل البدء بتنفيذ تحليل الانحدار الخطي فقد قام الباحث بالتأكد من مدى سوية (اعتدالية) بيانات المتغيرات المستقلة والمتمثلة بعناصر القيادة الإستراتيجية من خلال اختبار الالتواء الطبيعي، كما قام الباحث بالتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة (multi co linearity) من خلال اختباري معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (tolerance) حيث يوضح الجدولان التاليان نتائج هذه الاختبارات.

الجدول (12) يبين نتائج اختبار مدى اعتدالية بيانات عناصر القيادة الإستراتيجية

عناصر القيادة الإستراتيجية	معامل الالتواء
بلورة الرؤية	-0.55
قيادة التغيير	-0.79
المهارات الشخصية	-0.52

من خلال بيانات الجدول (12) يتبين إن قيم معاملات الالتواء قد انحصرت بين (-0.52 إلى – 0.79) وتعتبر جميع هذه القيم قريبة من التوزيع الطبيعي الذي يقبل قيم معاملات الالتواء بحيث تكون محصورة بين – 1 إلى + 1 واقترانها بالتوزيع الطبيعي وهو شرط أساسي لتطبيق اختبار تحليل الانحدار الخطي.

الجدول (13) نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد بين عناصر القيادة الإستراتيجية باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance)

عناصر القيادة الإستراتيجية	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)
بلورة الرؤية	2.43	0.41
قيادة التغيير	2.39	0.42
المهارات الشخصية	1.80	0.56

يبين الجدول (13) إن قيم معامل تضخم التباين قد تراوحت بين (1.80 – 2.43) وتعتبر هذه القيم مناسبة وتشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين عناصر القيادة الإستراتيجية وذلك لأن جميع هذه القيم كانت أقل من (10) كذلك يلاحظ أن قيم التباين المسموح به قد تراوحت بين (0.0.41 – 0.56) وجميع هذه القيم تعتبر أكبر من (0.10) مما يساعد في الاستنتاج بعدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين عناصر القيادة الإستراتيجية حيث يجب عدم تجاوز هذه المشكلة بهدف التحقق من عشوائية قيم البواقي من نموذج الانحدار.

وفيما يلي نتائج اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي بطريقة Enter لعلاقة القيادة الإستراتيجية بإستراتيجية الابتكار:

(4–2–1) اختبار الفرضية الرئيسية

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية في إستراتيجية الابتكار في شركات التعدين في الأردن

جدول (14) نتائج الانحدار الخطي المتعدد لعناصر القيادة الإستراتيجية بطريقة Enter وعلاقتها بإستراتيجية الابتكار

Sig (f)	F	R2	R
0.000	21.78	0.245	0.495

يبين الجدول (14) أن قيمة العلاقة بين سلاسل التزويد والميزة التنافسية قد بلغت (0.495) وهي قيمة متوسطة وتشير إلى علاقة إيجابية طردية ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (24.5 ٪) وهي تشير إلى أن عناصر القيادة الإستراتيجية تفسر من التغير أو التباين الحاصل في إستراتيجية الابتكار بقيمة النسبة المذكورة وتعتبر القيمة المتبقية (75.5 ٪) تعود أو ترتبط بعوامل أخرى قد تؤثر في إستراتيجية الابتكار. ويشير الجدول التالي إلى نتائج تحليل التباين الذي يبين دلالة عناصر القيادة الإستراتيجية بإستراتيجية الابتكار.

الجدول (15) نتائج تحليل التباين One Way ANOVA لاختبار دلالة نموذج الانحدار الخطي بين عناصر القيادة الإستراتيجية وإستراتيجية الابتكار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الانحدار	17.59	3	5.86	21.78	0.000
البواقي	54.12	201	0.27		
الكلي	71.71	204			

يبين الجدول أن قيمة f المحسوبة والبالغة (21.78) وهي قيمة دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.000) وهي اقل من 0.05 مما يعني رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير إلى عدم وجود أثر لعناصر القيادة الإستراتيجية بإستراتيجية الابتكار وبالتالي الاستنتاج بقبول الفرضية البديلة وذلك يعني أنه يوجد على الأقل عنصر واحد على الأقل من عناصر القيادة الإستراتيجية يؤثر في إستراتيجية الابتكار حيث يمكن الاعتماد على قيم الإحصائي t في تحديد العناصر التي يمكن أن تؤثر في إستراتيجية الابتكار ويبين الجدول التالي نتائج تحليل التباين الأحادي لنموذج الانحدار الذي يربط عناصر القيادة الإستراتيجية بإستراتيجية الابتكار.

نتائج اختبار دلالة معاملات معادلة الانحدار

الجدول (16) نتائج اختبار معاملات الانحدار الخطي المتعدد والمتعلقة بنموذج التنبؤ الذي تم التوصل إليه من خلال عناصر القيادة الإستراتيجية

العناصر	β	Std error	t	Sig(t)
الحد الثابت	2.19	0.22	10.18	0.000
بلورة الرؤية	0.08	0.08	1.04	0.302
قيادة التغيير	0.01	0.07	0.12	0.908
المهارات الشخصية	0.35	0.07	5.11	0.000

يتبين من خلال قيم مستوى دلالة t أن عنصر المهارات الشخصية هو العنصر المؤثر في إستراتيجية الابتكار حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي قيمة اقل من 0.05 مما يعني مساهمة وارتباط

هذا العنصر بإستراتيجية الابتكار بينما لم يرتبط عنصر بلورة الرؤية وعنصر قيادة التغيير بإستراتيجية الابتكار لان قيم مستوى دلالة t كانت اكبر من 0.05

ويمكن من خلال بيانات الجدول السابق التوصل إلى بناء نموذج للتنبؤ في قيم إستراتيجية الابتكار على النحو الأتي:

إستراتيجية الابتكار = 2.19+ 0.35 × المهارات الشخصية

(4-2-2) اختبار الفرضية الفرعية الأولى

$H0_{1-1}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبلورة الرؤية في إستراتيجية الابتكار في شركات التعدين في الأردن.

جدول (17) نتائج الانحدار الخطي البسيط لبلورة الرؤية بطريقة enter وعلاقتها بإستراتيجية الابتكار

المتغير المستقل	R	R2	F	Sig (f)	β_0	β_1	T	Sig (t)	النتيجة
بلورة الرؤية	0.369	0.136	32.05	0.000	2.717	0.310	5.66	0.000	رفض الصفرية

يبين الجدول أن قيمة العلاقة بين بلورة الرؤية وإستراتيجية الابتكار قد بلغت (0.369) وهي قيمة متوسطة وتشير إلى علاقة إيجابية طردية ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R2) قد بلغت (13.6 ٪) وهي تشير إلى أن بلورة الرؤية تفسر من التغير او التباين الحاصل في إستراتيجية الابتكار بقيمة النسبة المذكورة وتعتبر القيمة المتبقية (86.4٪) تعود او ترتبط بعوامل أخرى قد تؤثر في إستراتيجية الابتكار.

كما يبين الجدول أن قيمة f المحسوبة والبالغة (32.05) وهي قيمة دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يعني رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير إلى عدم وجود أثر لبلورة الرؤية بإستراتيجية الابتكار وبالتالي الاستنتاج بقبول الفرضية البديلة وذلك يعني أنه يوجد على الأقل عنصر واحد من عناصر بلورة الرؤية يؤثر في إستراتيجية الابتكار.

ويمكن من خلال بيانات الجدول السابق التوصل إلى بناء نموذج للتنبؤ في قيم إستراتيجية الابتكار على النحو الأتي:

إستراتيجية الابتكار = 2.717 +0.310 × بلورة الرؤية

(4-2-3) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

$H0_{1-2}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة التغيير في إستراتيجية الابتكار في شركات التعدين في الأردن.

جدول (18) نتائج الانحدار الخطي البسيط لقيادة التغيير بطريقة enter وعلاقتها بإستراتيجية الابتكار

المتغير المستقل	R	R2	F	Sig (f)	β_0	β_1	T	Sig (t)	النتيجة
قيادة التغيير	0.343	0.177	27.01	0.000	0.267	2.842	5.19	0.000	رفض الصفرية

يبين الجدول أن قيمة العلاقة بين قيادة التغيير وإستراتيجية الابتكار قد بلغت (0.343) وهي قيمة متوسطة وتشير إلى علاقة إيجابية طردية ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R2) قد بلغت (17.7 ٪) وهي تشير إلى أن قيادة التغيير تفسر من التغير أو التباين الحاصل في إستراتيجية الابتكار بقيمة النسبة المذكور وتعتبر القيمة المتبقية (82.3٪) تعود أو ترتبط بعوامل أخرى قد تؤثر في إستراتيجية الابتكار.

كما يبين الجدول أن قيمة f المحسوبة والبالغة (27.01) وهي قيمة دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.000) وهي اقل من 0.05 مما يعني رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير إلى عدم وجود أثر لقيادة التغيير بإستراتيجية الابتكار وبالتالي الاستنتاج بقبول الفرضية البديلة وذلك يعني أنه يوجد على الأقل عنصر واحد من عناصر قيادة التغيير يؤثر في إستراتيجية الابتكار.

ويمكن من خلال بيانات الجدول السابق التوصل إلى بناء نموذج للتنبؤ في قيم إستراتيجية الابتكار على النحو الأتي:

إستراتيجية الابتكار = 2.842+ 0.267 × قيادة التغيير

(4-2-4) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

$H0_{1-3}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الشخصية في إستراتيجية الابتكار في شركات التعدين في الأردن.

جدول (19) نتائج الانحدار الخطي البسيط للمهارات الشخصية بطريقة enter وعلاقتها بإستراتيجية الابتكار

المتغير المستقل	R	R2	F	Sig (f)	β_0	β_1	T	Sig (t)	النتيجة
المهارات الشخصية	0.488	0.239	63.58	0.000	0.407	2.311	7.97	0.000	رفض الصفرية

يبين الجدول أن قيمة العلاقة بين المهارات الشخصية وإستراتيجية الابتكار قد بلغت (0.488) وهي قيمة متوسطة وتشير إلى علاقة إيجابية طردية ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R2) قد بلغت (23.9 ٪) وهي

تشير إلى أن المهارات الشخصية تفسر من التغير أو التباين الحاصل في إستراتيجية الابتكار بقيمة النسبة المذكور وتعتبر القيمة المتبقية (76.1٪) تعود أو ترتبط بعوامل أخرى قد تؤثر في إستراتيجية الابتكار.

كما يبين الجدول أن قيمة f المحسوبة والبالغة (63.58) وهي قيمة دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.000) وهي اقل من 0.05 مما يعني رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير إلى عدم وجود أثر للمهارات الشخصية بإستراتيجية الابتكار وبالتالي الاستنتاج بقبول الفرضية البديلة وذلك يعني أنه يوجد على الأقل عنصر واحد من عناصر المهارات الشخصية يؤثر في إستراتيجية الابتكار.

ويمكن من خلال بيانات الجدول السابق التوصل إلى بناء نموذج للتنبؤ في قيم إستراتيجية الابتكار على النحو الأتي:

إستراتيجية الابتكار = 2.311 +0.407 × المهارات الشخصية

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

(5-1) المقدمة

يتضمن هذا الفصل أهم النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي بالإضافة إلى ما ورد في الإطار النظري.

وقد توصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، ويحاول الباحث هنا الإشارة إلى أبرز تلك النتائج التي ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها التي تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة.

(5-2) النتائج

هدفت الدراسة الحالية إلى بناء أنموذج مقترح لقياس مدى تأثير القيادة الإستراتيجية في إنجاح إستراتيجية الابتكار: دراسة تطبيقية على شركات التعدين في الأردن، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات حول موضوع الدراسة وذلك من خلال معرفة:

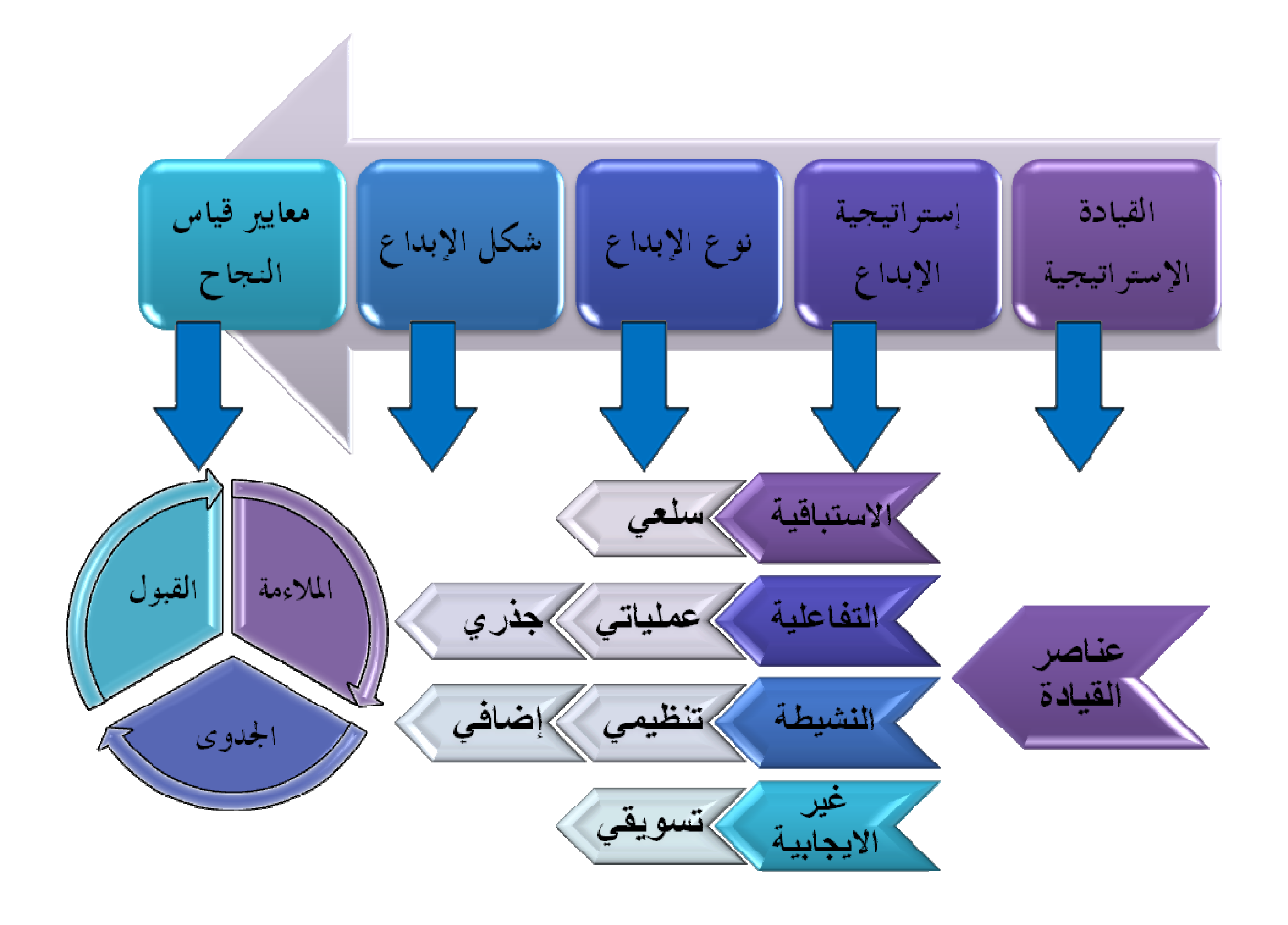
- هل يوجد أثر للقيادة الإستراتيجية في إستراتيجية الابتكار؟
- هل يوجد أثر لعامل بلورة الرؤية وتبني إستراتيجية الابتكار؟
- هل يوجد أثر للقيادة التي تتبنى سياسة التغيير وإستراتيجية الابتكار؟

- هل يوجد أثر للمهارات الشخصية للقيادة الإستراتيجية وتبنيها إستراتيجية الابتكار؟
- مدى تطبيق مفهوم القيادة الإستراتيجية في شركات التعدين الأردنية؟
- مدى تطبيق إستراتيجيات الابتكار في شركات التعدين الأردنية؟

وقد توصل الباحث من خلال الاطار النظري إلى شكل يبين الإجراءات التي تتبعها القيادة الإستراتيجية في سعيها لتطوير استراتيجية الابتكار والمراحل التي تمر بها العملية في سبيل وضع استراتيجية ابتكارية ناجحة. حيث تبدأ القيادة الإستراتيجية ببلورة الرؤية وتحديد الأهداف تمهيداً لتطوير الإستراتيجية الابتكارية المناسبة والتي فيها تقرر نوع الابتكار الذي تطبقه ومن ثم شكل الابتكار الذي سوف تعتمده ومن ثم تحليل وتقييم العملية للتأكد من دقة وصحة الاختيارات والقرارات الإستراتيجي التي قامت بها.

كما بين الباحث في هذا النموذج إن هناك خيارات وطرقاً وأساليب متعددة يمكن أن يتم اختيارها من قبل المديرين والقيادات الإستراتيجية وحسب الغايات والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، فهناك أنواع متعددة للإستراتجيات الابتكار والتي بدورها تحدد أي شكل من أشكال الابتكار سوف يتم تبنيه في المنظمة وما هو شكل الابتكار التي سوف تقرره، ومن ثم تطبيق معايير نجاح الإستراتيجية للتأكد من صحة القرارات والإجراءات التي استخدمتها قبل المضي قدماً في خططها.

شكل رقم (2) يبين إجراءات القيادة الإستراتيجية في إنجاح إستراتيجية الابتكار



هذا الشكل من إعداد الباحث

كما توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، ويذكر الباحث هنا أبرز تلك النتائج:

(5-2-1) النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة.

- بينت نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر القيادة الإستراتيجية أن القيادة الإستراتيجية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.86) بأهمية نسبية (77.21)، وجاء مستوى العناصر بين متوسط إلى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75 – 3.62)، وجاء في الرتبة الأولى عنصر المهارات الشخصية بمتوسط حسابي (3.75) بأهمية نسبية (74.99)، وجاء في الرتبة الثانية عنصر قيادة التغيير بمتوسط حسابي (3.74) بأهمية نسبية (74.73)، وفي المرتبة الأخيرة جاء عنصر بلورة الرؤية بمتوسط حسابي (3.62) بأهمية نسبية (72.33).

- اتفقت العديد من الدراسات على أن مفهوم القيادة الإستراتيجية (Jones & Hill, 2010: 4) هي مجموعة المديرين الذين يقومون بإعداد إستراتيجية المنظمة بشكل يهدف إلى التميّز. كما أن عناصرها وحسب دراسة (Becker, 2007: 5) ودراسة (Leinonen, 2008: 33) التي رجع إليهما الباحث أشارتا إلى أن عنصر الرؤية هو من العناصر الأساسية والرئيسية في القيادة الإستراتيجية، كما أن عنصر قيادة التغيير لا يقل أهمية عن عنصر الرؤية ومن ثم عنصر المهارات الشخصية، إلا أن نتائج التحليل لمجتمع الدراسة وهو شركات التعدين جاءت على غير ذلك من حيث ترتيب أولوية العناصر، وهذا يشير إلى أن العاملين في شركات التعدين في الأردن يرون أن عنصر الصفات الشخصية هي أكثر أهمية من

بلورة الرؤية وقيادة التغيير في القيادة الإستراتيجية في تلك الشركات، مما يدل على أن مفهوم القيادة لدى عينة الدراسة يتركز على مفهوم القيادة التقليدية وليس الإستراتيجية.

وهذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة تتفق مع ما توصلت إليه الدراسة التي أعدتها منظمة (ديلويت) بعنوان (التميز في إدارة المواهب للعام 2020: إعادة صياغة إستراتيجيات تطوير المواهب للتصدي للانتعاش الاقتصادي المتفاوت) والتي أجرتها ديلويت على العديد من المسؤولين التنفيذيين في منظمات الأعمال حيث توقع الذين تمت الدراسة عليهم أن تشهد سنة 2012 نقصاً في توافر العناصر المؤهلة للقيادة.

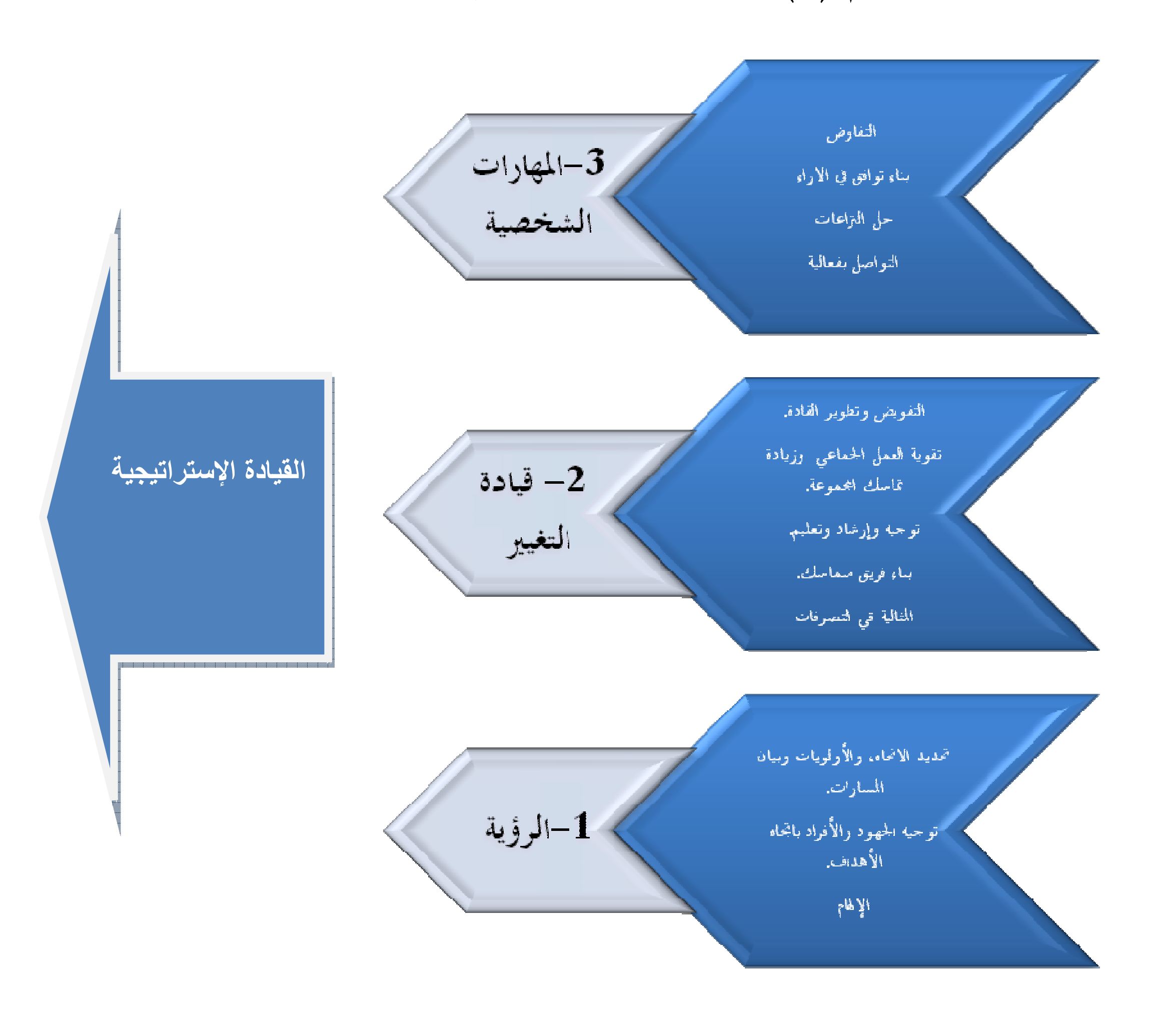
وفي ظلّ تزايد الطلب على العناصر المؤهلة وخاصة المواهب في القيادات التنفيذية والتشغيلية عالمياً، يزداد الضغط لإعداد إستراتيجيات فاعلة تركز على الأسواق الإقليمية. إذ يواجه المسؤولون التنفيذيون في منطقة آسيا والمحيط الهادئ حاجات ملحّة مصحوبةً بنقص لافت على صعيد العناصر المؤهلة والقيادية في مجالات البحوث والتطوير (68%)، والعمليات (64%) والإستراتيجية والتخطيط (62%).

وخلص التقرير إلى أن الشركات تسعى إلى إيجاد موارد نمو جديدة في اقتصاد متعثّر، وهذا ما يدعو إلى إيجاد برامج لإدارة المواهب في مجال القيادة قادرة على تطوير إستراتيجيات الابتكار.

ويستخلص الباحث من خلال الإطار النظري إن منظمات الإعمال يجب ان تهتم بشكل كبير لتطوير القيادة الإستراتيجية مركزة على عنصري بلورة الرؤية وقيادة التغيير، كما يمكن أن يكون التوجه الابتكاري من ضمن هذه العناصر التي يمكن أن تؤثر في القيادة الإستراتيجية حيث إن التوجه الابتكاري والذي يمكن أن يندرج تحته بعض المهارات الضرورية مثل الابتكار في حل المشاكل واتخاذ القرارات والاستعداد للمواقف المتوقعة وغير المتوقعة وتشجيع الأفكار والمبادرات الجريئة يمكن أن تؤثر بشكل ملحوظ في القيادة الإستراتيجية.

بالرغم من النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الاستبانة إلا أن الباحث يرى إن أهمية العناصر القيادة الإستراتيجية التالية تتدرج بالأهمية حسب الترتيب التالي، الرؤية وقيادة التغيير والمهارات الشخصية والتوجه الابتكاري، والشكل التالي رقم (3) يبين ما توصلت إليه الدراسة بخصوص أهمية عناصر القيادة الإستراتيجية مرتبة من الأعلى إلى الأسفل حسب الأهمية ومرقمة من 1-3 حسب ما يراه الباحث:

شكل رقم (3) يبين عناصر القيادة الإستراتيجية ومهاراتها



هذا الشكل من إعداد الباحث

- كما بينت نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر إستراتيجية الابتكار أن إستراتيجية الابتكار كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.84) بأهمية نسبية (76.78)، وجاء مستوى العناصر مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.89 – 3.80)، وجاء في الرتبة الأولى عنصر القبول بمتوسط حسابي(3.89) بأهمية نسبية (77.71)، وجاء في الرتبة الثانية عنصر الملاءمة بمتوسط حسابي(3.83) بأهمية نسبية (76.64)، وفي المرتبة الأخيرة جاء عنصر الجدوى بمتوسط حسابي (3.80) بأهمية نسبية (75.98). وهذا يدل على وجود معرفة وأهمية مرتفعة لدى شركات التعدين بموضوع الإستراتيجيات وعناصر نجاحها، ومع انه لم يتم قياس مدى وجود إستراتيجيات الابتكار لدى هذا القطاع كون مفهوم إستراتيجيات الابتكار غير منتشر بشكل واسع في الكتابات العربية المتخصصة في الأعمال إلا ان المؤشرات المحصلة بشكل عام من تحليل الاستبانات ومؤشرات النمو في هذا القطاع تدل على وجود مثل هذه الاستراتجيات مع أنه لم يتم قياسها.

(5-2-2) النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- **نتائج الفرضية الرئيسية:**

- تبين نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لعناصر القيادة الإستراتيجية بطريقة enter وعلاقتها بإستراتيجية الابتكار في شركات التعدين في الأردن أن قيمة العلاقة بين عناصر القيادة الإستراتيجية وإستراتيجية الابتكار قد بلغت (0.495) وهي قيمة متوسطة وتشير إلى علاقة إيجابية طردية ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (24.5 ٪) وهي تشير إلى أن عناصر القيادة الإستراتيجية تفسر من التغير او التباين الحاصل في إستراتيجية الابتكار بقيمة النسبة المذكور وتعتبر القيمة المتبقية (75.5 ٪)

تعود او ترتبط بعوامل أخرى قد تؤثر في إستراتيجية الابتكار ويشير الجدول التالي إلى نتائج تحليل التباين الذي يبين دلالة عناصر القيادة الإستراتيجية بإستراتيجية الابتكار.

- تبين نتائج تحليل التباين one way ANOVA لاختبار دلالة نموذج الانحدار الخطي بين عناصر القيادة الإستراتيجية وإستراتيجية الابتكار ان قيمة F المحسوبة والبالغة (21.78) وهي قيمة دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يعني رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير إلى "عدم" وجود أثر لعناصر القيادة الإستراتيجية بإستراتيجية الابتكار. وهذا يعني أنه يوجد على الأقل عنصر واحد من عناصر القيادة الإستراتيجية يؤثر في إستراتيجية الابتكار ويبين الجدول التالي معاملات نموذج الانحدار واختبار T الذي يحدد قبول عناصر القيادة الإستراتيجية بإستراتيجية الابتكار.

- **نتائج الفرضية الفرعية الأولى:** تبين نتائج الانحدار الخطي البسيط لبلورة الرؤية بطريقة enter وعلاقتها بإستراتيجية الابتكار أن قيمة العلاقة بين بلورة الرؤية وإستراتيجية الابتكار قد بلغت (0.369) وهي قيمة متوسطة وتشير إلى علاقة إيجابية طردية ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R2) قد بلغت (13.6 ٪) وهي تشير إلى أن بلورة الرؤية تفسر من التغير او التباين الحاصل في إستراتيجية الابتكار بقيمة النسبة المذكور وتعتبر القيمة المتبقية (86.4٪) تعود او ترتبط بعوامل أخرى قد تؤثر في إستراتيجية الابتكار.

كما يبين الجدول أن قيمة f المحسوبة والبالغة (32.05) وهي قيمة دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.000) وهي اقل من 0.05 مما يعني رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير

إلى عدم وجود أثر لبلورة الرؤية بإستراتيجية الابتكار وبالتالي الاستنتاج بقبول الفرضية البديلة وذلك يعني أنه يوجد على الأقل عنصر واحد من عناصر بلورة الرؤية يؤثر في إستراتيجية الابتكار.

- **نتائج الفرضية الفرعية الثانية:** تبين نتائج الانحدار الخطي البسيط لقيادة التغيير بطريقة enter وعلاقتها بإستراتيجية الابتكار أن قيمة العلاقة بين قيادة التغيير وإستراتيجية الابتكار قد بلغت (0.343) وهي قيمة متوسطة وتشير إلى علاقة إيجابية طردية ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R2) قد بلغت (17.7 ٪) وهي تشير إلى أن قيادة التغيير تفسر من التغير أو التباين الحاصل في إستراتيجية الابتكار بقيمة النسبة المذكور وتعتبر القيمة المتبقية (82.3٪) تعود أو ترتبط بعوامل أخرى قد تؤثر في إستراتيجية الابتكار.

كما يبين الجدول إن قيمة f المحسوبة والبالغة (27.01) وهي قيمة دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يعني رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير إلى عدم وجود أثر لقيادة التغيير بإستراتيجية الابتكار وبالتالي الاستنتاج بقبول الفرضية البديلة وذلك يعني انه يوجد على الأقل عنصر واحد من عناصر قيادة التغيير يؤثر في إستراتيجية الابتكار.

- **نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:** يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط للمهارات الشخصية بطريقة enter وعلاقتها بإستراتيجية الابتكار أن قيمة العلاقة بين المهارات الشخصية وإستراتيجية الابتكار قد بلغت (0.488) وهي قيمة متوسطة وتشير إلى علاقة إيجابية طردية ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R2) قد بلغت (23.9 ٪) وهي تشير إلى أن المهارات الشخصية تفسر من التغير أو التباين الحاصل في

إستراتيجية الابتكار بقيمة النسبة المذكور وتعتبر القيمة المتبقية (76.1٪) تعود أو ترتبط بعوامل أخرى قد تؤثر في إستراتيجية الابتكار.

كما يبين الجدول أن قيمة f المحسوبة والبالغة (63.58) وهي قيمة دالة إحصائيا لان قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يعني رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير إلى عدم وجود أثر للمهارات الشخصية بإستراتيجية الابتكار وبالتالي الاستنتاج بقبول الفرضية البديلة وذلك يعني أنه يوجد على الأقل عنصر واحد من عناصر المهارات الشخصية يؤثر في إستراتيجية الابتكار.

(3-5) الاستنتاجات

وفقا إلى النتائج التي تم التوصل إليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات فقد تم الخروج بالتوصيات التالية:

1. وضوح أهمية دور القيادة الإستراتيجية في تطوير إستراتيجيات الابتكار في المؤسسات الصناعية العاملة في قطاع التعدين.

2. إدراك مجتمع الدراسة بأن القادة لهم دور واضح في عملية التغيير في المنظمة.

3. إن مفهوم القيادة الإستراتيجية غير واضح في مجتمع الدراسة بشكل عام، وإن النظرة إلى القادة هي من خلال المفهوم التقليدي المتمثل في عنصر الصفات الشخصية او الكاريزما من خلال التركيز على مهارات الاتصال والتواصل والقدرة على التفاوض والإقناع.

4. إن عنصر بلورة الرؤية والتي هي صورة إيجابية لما يمكن أن تصبح علية المنظمة، والطريق نحو تلك الغاية، وتوفرها في القيادة الإستراتيجية جاءت في المرتبة الأخيرة في عناصر القيادة الإستراتيجية في إشارة واضحة بعدم التركيز على التطلعات المستقبلية.

5. وجود اهتمام واضح لدى عينة الدراسة في موضوع الإستراتيجيات ووجود معرفة وخبرة بمعايير نجاح الإستراتيجيات من حيث القبول ودراسة الجدوى والملاءمة.

(5-4) التوصيات

1. ضرورة وأهمية إعداد قيادات إستراتيجية قادرة على تطوير إستراتيجيات الابتكار.

2. ضرورة اهتمام المؤسسات الصناعية العاملة في قطاع التعدين بالرؤية المستقبلية من خلال بلورة رؤية واضحة بخصوص مستقبل المنظمة وتطلعاتها.

3. محاولة تطبيق الرؤية من خلال ترسيخها في رسالة المؤسسات الصناعية في قطاع التعدين، ومن خلال وضع أهداف تعمل على تحقيق الرؤية.

4. إيصال وتوضيح الرؤية المستقبلية إلى كافة العاملين في المؤسسات الصناعية التعدينية.

5. ضرورة وضع وتبني إستراتيجيات ابتكارية من قبل المؤسسات الصناعية التعدينية، والعمل على تطبيق وتنفيذ هذه الإستراتيجيات.

6. استمرار الاهتمام والتركيز على الكوادر المؤهلة والقادرة على تطوير الإستراتيجيات.

7. التركيز على مواضيع القيادة الإستراتيجية وعناصرها وكيفية تطوير المهارات القيادية للمدرين بشكل خاص ولبقية الموظفين بشكل عام من خلال المشاركة في ورش عمل ودورات تعمل على إيجاد ورفع مستوى المهارات القيادة للعاملين في المؤسسات الصناعية التعدينية.

8. الاستفادة من خبرات غرفة صناعة الأردن والغرف الصناعية التابعة لها ومركز التدريب لغايات تطوير المهارات الإدارية المطلوبة لرفع مستوى التخطيط والأداء في المؤسسات الصناعية.

9. زيادة التعاون ما بين المؤسسات الصناعية التعدينية ومراكز البحث والدراسات والجامعات لدراسة مشاكل قطاع التعدين لأهمية هذا القطاع في الاقتصاد الأردني.

10. تطوير برامج تعنى بعملية الابتكار وتنميتها وتطويرها واستغلالها.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. أبو الفضل، عبد الشافي (2005). **الحالات الإستراتيجية: نحو مدخل إجرائي تحليلي**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

2. آل علي، مريم (2007). **التخطيط الإستراتيجي بين النظرية والتطبيق** " دراسة ميدانية على شرطة الشارقة"، مركز بحوث شرطة الشارقة، الشارقة.

3. بلال، محمد (2004). **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية–مصر .

4. الثمالي، عبد الله محمد (2002). **علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

5. جاي، كونجر (2001) **القيادة والإدارة في عصر المعلومات، الطريق إلى الزعامة: الكفاءة أم الكاريزما**، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي.

6. الجهني، وليد (2008). **أثر ممارسة التخطيط الإستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لجامعة مؤتة، الأردن.

7. حسين، رحيم و عبد الفتاح، علاوي (2010). **التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله**، الملتقى الدولي حول الابتكار والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة 12–2010/05/13 جامعة البليدة، الجزائر.

8. حمود، خضير كاظم (1990). **السلوك التنظيمي**، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

9. خطاطبة، سهى محمود (2008). **إستراتيجية مقترحة لإدارة الابتكار في الجامعات الرسمية الأردنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان الأردن.

10. الزعبي، خالـد و العزب حسين (2007). "**قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الابتكاري: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد**"، المنارة، المجلد 13، العدد 2، 2007. مجلة " المنارة للبحوث والدراسات " جامعة آل البيت. الأردن.

11. الزعبي، محمد (2010) **دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية**، أطروحة دكتوراه، جامعة الأمير نايف، الرياض.

12. سادلر، فيليب، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة علا إصلاح (2008). مجموعة النيل العربية، القاهرة.

13. السالم، مؤيد (2009). **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للطباعة والنشر، ط 2، عمان.

14. شابسوغ، يوسف (2007)، **المنهج العلمي لرسم الإستراتيجية العامة الأمنية في المجتمع المسلم**، مركز بحوث شرطة الشارقة، الشارقة.

15. الشبيني، هاشم (1997). **الابتكار ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه**، مجلة التنمية الإدارية،العدد 7، القاهرة.

16. الشعلان، فهد (2004). **القيادات وإدارة الأزمات، مجلس التعاون لدول الخليج العربية**، الأمانة العامة، دراسة ميدانية تحليلية عن اتجاهات القيادات الأمنية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية نحو أساليب التعامل مع الأزمات وواقع التطبيق.

17. الشلبي، فراس وبني حمدان، خالد (2009). "**أثر تقانة المعلومات في الابتكار المنظمي: شركة توليد الكهرباء المركزية – دراسة حالة**". المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة" 27 – 29 نيسان 2009 عمان– الأردن.

18. الطويل، أكرم وإسماعيل، رغيد (2009). "**العلاقة بين أنواع الابتكار التقني وأبعاد الميزة التنافسية /دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى**"، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة" 27 – 29 نيسان 2009 عمان– الأردن.

19. العازمي، محمد بزيع (1427– 2006). **القيادية التحويلية وعلاقتها بالابتكار الإداري: دراسة على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

20. عبد الجليل، صلاح (2005). **أثر برنامج تدريبي على تنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى الطلاب الموهوبين بالمرحلة الابتدائية بمكة المكرمة**، "ورقة عمل المؤتمر العلمي الرابع لرعاية الموهوبين والمتفوقين، عمان الأردن.

21. العتيبي، مرزوق (2005). **دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير**، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث،إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية الرياض.

22. العــنزي، بسام (2004) **الثقافة التنظيمية والابتكار الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض،** رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية.

23. الغالبي، طاهر وإدريس، وائل (2007). **الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل،** دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان.

24. الفرا، ماجد (2003). **آراء حول السلوك الإداري الإستراتيجي عند المدير الفلسطيني: دراسة حالة في قطاع غزه،** بحث منشور في مجلة الجامعة الإسلامية في غزة، المجلد 12 العدد 2، غزة.

25. القحطاني، حسن (2001)، **القيادة الإدارية،** جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية.

26. القحطاني، سالم (2002). **القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي،** مطابع مرامر، الرياض.

27. الكبيسي، عامر (2006). **التخطيط الإستراتيجي للقيادات التربوية،** جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

28. كنعان، نواف (1999) **القيادة الإدارية،** مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

29. لاندزبيرغ، ماكس، **أدوات القيادة،** ترجمة غادة الشهابي (2003). مكتبة العبيكان، الرياض.

30. مركز الدراسات الاقتصادية الصناعية-غرفة صناعة الاردن (2012). **نشرة المؤشرات الصناعية للقطاع الصناعي الأردني** ، العدد 1 آذار 2012

31. المعاني، أيمن (1996). **الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع،** عمان، مركز أحمد ياسين الفني.

32. المغربي، عبد الفتاح (1999). **الإدارة الإستراتيجية لمواجهات تحديات القرن الحادي والعشرين،** مجموعة النيل العربي. القاهرة.

33. هيجان، عبد الرحمن (1999). **المدخل الابتكاري لحل المشكلات،** أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض.

34. هيجان، عبد الرحمن (2011). **مهارات القائد الإستراتيجي،** الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود "تنمية المهارات الإستراتيجية للقادة" جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية،الرياض.

المراجع الأجنبية:

1. Adams, Karlyan (2005). **The sources of innovation and creativity**, National Center on Education and Economy, USA.
2. Akkermans, Hans & Isaken, Scott & Isaken Erik (2008). **Leadership for Innovation: A Global Climate Survey**. A Creative Research Unit- Technical Report, The Creative Problem Solving Group.
3. Al-Juboori, Abdulrahman & Mansoor, Taher (2005). **Strategic Management: Concepts, Context and Cases**, Dar Wael, first edition, Amman.
4. Andersson, Magnus; Lindgren, Rikard, & Henfridsson, Ola (2008). **Architectural knowledge in inter-organizational IT innovation**. The Journal of Strategic Information Systems, 17(1), 19-38.
5. Barash, Joanna & Capozzi, Marla & Davidson, Jonathan (2008). **Leadership and Innovation**, the Mckinsey Quarterly 2008 Number 1.
6. Bates, N, Bureau, C(1997), **Organizational Climates of Innovation across Federal Statistical Agencies**, Census Bureau Staff, Washington D.C
7. Becker, Bradley A. (2007). **Strategic Leader Competencies for the Twenty-First Century**, Carlisle Barracks, Pennsylvania, U.S. Army War College.
8. DiLiello, Trudy C.; Houghton, Jeffery D. (2006). **Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity**. Journal of Managerial Psychology, 21(4), pp. 319-337.
9. Florida, R (2002). **The Rize of Creative Class**. Basic Books. New York.
10. Gerras, Stephan (2010). Strategic Leadership Primer 3rd ed. U.S. Army War College, Department of Command, Leadership, and Management). USA.

11. Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. 2007. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, 7th edition. Ohio: Thomson/South Western.

12. Horth, David & Buchner, Dan (2009). Innovation Leadership, Center for Creative Leadership.

13. Horth, David & Buchner, Dan (2009). **Innovation Leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results**, Center for Creative Leadership & Continuum, North Carolina, USA.

14. Horth, David & Vehar, Jonathan (2012). Becoming a Leader who Fosters Innovation. Center for Creative Leadership.

15. Hunger, David & Wheelen, Thomas (2002). **Essentials of Strategic Management**, 3rd Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

16. Ilesanmi O. A. (2011). **The Role of Strategic Vision Process in Business Development in Nigeria**, Global Journal of Management and Business Research Volume 11 Issue 9 Version 1.0 September 2011.

17. Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, Whittington, Richard (2005). **Exploring Corporate Strategy**, Prentice Hall, Pearson Education Limited.

18. Jones Gareth, & Hill, Charles (2010). **Theory of Strategic Management with cases**. - 9th edition. South Western CENGAGE Learning.

19. Jooste, C & Fourie, B (2009). **The role of strategic leadership in effective strategy implementation**: Perceptions of South African strategic leaders, Southern African Business Review Volume 13 Number 3 2009

20. Kantabutra, Sooksan (2008). **What Do We Know About Vision**, The Journal of Applied Business Research, The Clute Institute, 2nd Quarter 2008- Volume 24, Number 2

21. Kirkpatrick, Shelley (2008). **How to Build a Better Vision Statement**, Academic Leadership Journal. Issues: Fall 2008 - Volume 6 Issue 4.

22. Kotler, J. P (1998). **Cultures and Coalitions**, in R. Gibson, (Ed) Rethinking the Future; Rethinking Business, Principles, Competition, Control and Complexity, Leadership, Markets and the World, (pp. 164-178). London: Nicholas Brealey.

23. Kotter John (1996). **Leading Change** (Boston: Harvard Business School Press.

24. Kotter John (2007). **Leading Change: Why Transformation Efforts Fail**, harvard business review. January 2007.

25. Kreitner Robert and Angelo Kinicki (2008). **Organizational Behavior**, Mc Graw- Hill/ Irwin, USA.

26. Le Storti, Anthony J. (2006). **Leadership for Innovation: What Leaders Must Do for Innovation to Happen**. Current Issues in Technology Management, HOWE School Alliance for Technology Management FALL 2006 ISSUE 2, VOLUME 10, Page 2.

27. Leinonen, Harri (2008). **Leadership in International Organizations Reconstruction of Services Organization"**, Master thesis, HAMK University of Applied Sciences

28. Lendel, Viliam & Varmus, Michal (2011) **Creation and implementation of the Innovation Strategy in the enterprise**, Economics and Management: Journal 16 ISSN 1822-6515 Kaunas University of Technology. Pages 819-820.

29. Leonard Wong, Stephen Gerras, William Kidd, Robert Pricone and Richard Swengros (2003). **STRATEGIC LEADERSHIP COMPETENCIES**, U.S. Army War College.

30. Luecke, Richard (2003). **Managing Change and Transition**- HARVARD BUSINESS ESSINTIAL, Harvard Business School Press, Harvard Business School Publishing Corporation- Boston, Massachusetts.

31. Macmilan, Hugh & Tampoe Mahen (2000). **Strategic Management, Process, Content and Implementation**, Oxford Press.

32. Marcella, Gabriel (2010). **Teaching Strategy: Challenge and Response**, Strategic Studies Institute, U.S. Army War College.

33. Masini, Eleonora(2002**) Visions of culture**, Visions seminar in Turku, Finland , June 11-12.

34. MUNGONGE, GOLIATH (2007). **A Case Study of Strategic Leadership in the Creation and Development of a privately Owned News Paper in Zambia**, a dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements of the degree of MBA of Rhodes Investec Business School. RHODES UNIVERSITY.

35. O'Sullivan, David & Dooley, Lawrence (2009). **Applying innovation**. SAGE Publications, Inc. 2455 Teller Road Thousand Oaks, California 91320. USA

36. Omotayo, Akpoko and S.J Auta (2000). **Leadership and interpersonal Skills**. Extension Bulletin No. 81, AgricExtention Series No. 10. National Agricultural Extension and Research Liaison Service, Ahmad Bello University, Zaria.p17

37. Polder, Michael & Leeuwen, George & Mohnen, Pierre & Raymond, Waldimir (2010). **Product, Process and Organizational Innovation: Drivers, Complementary Productivity effects**, a research carried out by CIRANO, Quebec, Canada.

38. Porter Michael (2008). **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**. Harvard Business Review. January 2008.

39. Rosenbaum, Toni (2005). **Effective Communication Skills for Highway and Public Works Officials**, Cornell Local Roads Program 416 Riley-Robb Hall, Ithaca, New York 14853-5701

40. Scott, Susanne and Bruce, Reginald (1994). "**Determinants of Innovative Behavior: Apath Model of Individual Innovation In the work place**". Academy of Management Journal, 1994, 37, PP, 580-607

41. Shambach, Stephen (2004). **Strategic Leadership Primer**, 2d ed. (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, Department of Command, Leadership, and Management).

42. Smit, A.J.(2010). **The competitive advantage of nations: is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries**? Southern African Business Review Volume 14 Number 1 2010.

43. Smolensky, Elizabeth D & Kleiner, Brian H. (1995) "**How to train people to think more creatively**", Management Development Review, Vol. 8 Iss: 6, pp.28–33

44. Stefanović, Suzana & Dukić, Ana (2011) **Strategic Alliance and Innovation Strategies**, Facta Univwesitatis , Series: Economics and Organization Vol. 8, No 1, 2011, pp. 57 – 67.

45. Tellis, Gerard & Prabhu, Jaideep & Chandy, Rajesh (2009). **Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture**, Journal of Marketing, Vol. 73 (January 2009), P 3. American Marketing Association- ISSN: 0022-2429 (print), 1547-7185 (electronic).

46. Thomas WU (2010). **Strategic Choice- Johnson and Scholes, Suitability, Feasibility and Acceptability Model**, Kaplan Finance, News Update Spring 2010.

47. Thompson, Arthur & Strickland A.J & Gamble, John (2005). **Crafting and Executing Strategy: the Quest for Competitive Advantage**. 14 E, McGraw- Hill Irwin, NY.

48. Ulusoy, Gunduz and others (2009). **EFFECTS OF INNOVATION TYPES ON FIRM PERFORMANCE**, Sabanci University, ID: SU_FENS_2009-2007 Faculty of Engineering and Natural Sciences, 34956 Orhanli-Tuzla, Istanbul, Turkey.

49. Zoogah, David (2009). **Cultural Value Orientation, Personality, and Motivational Determinants of Strategic Leadership in Africa**. International Journal of Leadership Studies, Vol. 4 Iss. 2, 2009, p. 202-222 - School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University. ISSN 1554-3145, www.regent.edu/ijls

المراجع الالكترونية:

1. http://pestel-analysis.com - 10/10/2012
2. www.au.af.mil/AU/AWC/AWCGATE/ndu/strat-ldr-dm/pt4ch18.html - 10/03/2012
3. www.businessdictionary.com/definition/innovation.html. 8/29/2012
4. www.businessdictionary.com/definition/innovation-strategy.html - 05/05/2012
5. www.businessdictionary.com/definition/strategic-leadership.html- 29/06/2012
6. www.businessdictionary.com/definition/strategic-vision.html - 5/13/2012
7. www.epa.gov/nrmrl/std/lca/lca.html - 9/12/2012
8. www.innovationtoolbox.com.au/strategy- 05/05/2012
9. www.investopedia.com/terms/i/interpersonal-skills.asp#axzz29AZPYJmG - 04/12/2012
10. www.merriam-webster.com/dictionary/strategy - 10/10/2012
11. www.mindtools.com/CommSkll/NegotiationSkills.htm - 07/03/2012
12. www.wekipedia.org/strategic%20_managment#suitability - 10/10/2012

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

(1) العمر

من 30– 34 سنة	☐	من 35– 39سنة	☐
من 40– 44 سنة	☐	45سنة فأكثر	☐

(2) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(3) المؤهل العلمي

توجيهي أو أقل	☐	دبلوم كلية	☐
بكالوريوس	☐	ماجستير	☐
دكتوراه	☐	غير ذلك	☐

(4) عدد سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل	☐	من 6 ــ 10 سنوات	☐
من 11 ــ 15 سنة	☐	أكثر من 16 سنة	☐

(5) المسمى الوظيفي

مدير	☐	نائب مدير	☐
رئيس قسم	☐	مشرف إنتاج	☐
أخرى	☐		

الرجاء بيان الرأي بما يرد في كل عبارة من عبارات عناصر القيادة الإستراتيجية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		بدرجة منخفضة جداً	بدرجة منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً
1.	**بلورة الرؤية**					
1	أمتلك الحس الفطري لاستشراف المستقبل وتحديد الأمور التي يمكن ان تؤثر على المنظمة					
2	أتمتع برؤية ذات أبعاد شمولية تساعدني على وضع تصور كامل لموقف الشركة ومستقبلها					
3	لدي القدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتصف بالغموض والتعقيد					
4	امتلك رؤية واضحة بصدد مستقبل المنظمة					
5	يمكنني تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة شركتي وأهدافها					
6	أقوم بتهيئة الوسائل المرتبطة باستكشاف مستقبل شركتي					
7	أمتلك القدرة في إقناع العاملين بالشركة وتحفيزهم على الإيمان برؤيتي المستقبلية للشركة					
8	أستخدم رؤية الشركة في توجيه جهود العاملين باتجاه أهداف الشركة العليا					
2.	**قيادة التغيير**					
9	أقوم بشكل مستمر بتوضيح أولويات التغيير على كافة المستويات الإدارية					
10	أقود العمل مع كافة المستويات الإدارية لإنجاز عملية التغيير					
11	أشجع كافة العاملين من اجل إنجاز عملية التغيير					
12	لدي شركتنا قيادة فعالة وملهمة لإنجاح التغيير المطلوب					
13	أشجع على الابتكارات والمبادرات التي تساهم في عملية التغيير					
14	أمتلك رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير					
15	أقوم بمساعدة العاملين من كافة المستويات الإدارية بالبحث عن أفضل الأساليب لإنجاح عملية التغيير					
16	أتابع تنفيذ كافة الأوامر والتعليمات الموضوعة الداعمة لعملية التغيير					

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		بدرجة منخفضة جداً	بدرجة منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً
3.	**المهارات الشخصية**					
17	بناء علاقات رسمية وغير رسمية مع الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة					
18	القدرة على الإقناع بفلسفة الشركة ورسالتها ورؤيتها					
19	المشاركة الفاعله في التخطيط الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية					
20	اعتماد المبادرة الإستراتيجية تحقيقاً للمزايا التنافسية					
21	القدرة على الاتصال والتواصل بشكل فعال داخل الشركة وخارجها					
22	القدرة على بناء توافق في الآراء داخل الشركة					
23	القدرة على التفاوض للوصول إلى حلول ترضي الإطراف المختلفة لتحقيق أهداف الشركة					
24	القدرة على إيجاد حلول ابتكارية للتطوير وحل المشاكل.					

الرجاء بيان الرأي بما يرد في كل عبارة من عبارات معايير نجاح إستراتيجية الابتكار

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
4.	**الملاءمة**					
25	تتناسب الإستراتيجية الموضوعة مع طبيعة العمل الذي تمارسه شركتنا					
26	إستراتيجية شركتنا تأخذ بعين الاعتبار مواردنا وإمكاناتنا الداخلية					
27	إستراتيجية شركتنا تأخذ بعين الاعتبار التغييرات والتطورات في البيئة الخارجية					
28	تتناسب إستراتيجية شركتنا مع التطلعات والتوجهات المستقبلية المحتملة في بيئة الصناعة التي تعمل بها					
29	تهدف إستراتيجية شركتنا إلى المحافظة على الوضع التنافسي لها او تحسينه					

ت	الفقرة	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
		بدائل الإجابة				
	5. الجدوى					
30	تمتلك شركتنا الموارد المالية اللازمة لتنفيذ إستراتيجيتها على المدى البعيد					
31	تمتلك شركتنا معلومات تفصيلية ودقيقة حول عملائها، المنافسين، الموردون، السياسات الحكومية والقوانين والتشريعات المطلوبة لتنفيذ إستراتيجيتها					
32	تتوفر لدى الشركة الكفاءات والقدرات الفنية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية					
33	تمتلك شركتنا أنظمة تكنولوجيا متطورة تتناسب مع تطور ات الصناعة					
34	العاملين في شركتنا لديهم كفاءة عالية في تحديد متطلبات واحتياجات العملاء					
	6. القبول					
35	تركز إستراتيجية الشركة على ان تكون النتائج النهائية للإستراتيجية مقبولة من كافة أصحاب المصالح والاهتمام					
36	تهدف إستراتيجية الشركة إلى زيادة العوائد من الأرباح المتوقعة (المالية وغير المالية) من قبل أصحاب المصلحة					
37	تضمن إستراتيجيتنا للعملاء تقديم منتجاتها وخدماتها بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات الزبائن					
38	تؤكد مضامين إستراتيجيتنا على الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات والكفاءات بآليات تؤدي إلى زيادة معدلات الربحية المتوقعة					
39	تهتم إستراتيجية شركتنا بتقديم منتجاتها وخدماتها بشكل متميز يفوق المنتجات والخدمات التي يقدمها المنافسين لزيادة معدلات النمو					
40	تراعي إستراتيجية الشركة تقليل المخاطر الممكنة والمرتبطة بتنفيذ الإستراتيجية وخاصة المخاطر المالية.					

ملحق رقم (2) قائمة بأسماء الشركات المشمولة في عينة الدراسة

1	شركة اسمنت القطرانة
2	شركة البوتاس العربية
3	شركة الفوسفات الأردنية
4	شركة مغنيسيا الأردن
5	شركة اسمنت الشماليـة
6	الشرق الأوسط للتنمية الإقليمية
7	الشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض
8	شركة اسمنت الراجحي
9	شركة الترافرنين
10	شركة الدوليـة لصناعات السيليكا
11	الشركة العامة للتعدين
12	شركة عقارات للطاقة
13	شركة رفيق البرغلي وشركاه
14	شركة الفنية الاستثمارات التعدين
15	شركة الأردن للصخر الزيتي
16	شركة الأردنية لإنتاج الكاولين
17	شركة البتراء لكربونات الكالسيوم
18	شركة الحديثة للتعدين
19	شركة الاتكال للتعدين
20	شركة حسين وعلي سلامة المناصير
21	مستخلصات الطبيعة لصناعة مغذيات النبات
22	شركة المتميزة للتعدين
23	شركة الأفق للكسارات
24	شركة كامل الشرباتي وشركاه
25	شركة الاستثمارية للصخر الزيتي
26	شركة مدار للمخصبات والتقنيات الحيوية
27	الشركة الأردنية للتعدين
28	شركة السلام للكسارات
29	شركة الإسمنت الأردنية
30	الشركة الأردنية للتعدين اليورانيوم
31	شركة الكربونات الأردنيـة
32	شركة المختار للصناعات الإنشائية

ملحق رقم (3) قائمة بأسماء المحكمين

التسلسل	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	**أ. د. كامل المغربي**	**إدارة الاعمال**	**جامعة الشرق الأوسط**
2	**د. ليث الربيعي**	**التسويق**	**جامعة الشرق الأوسط**
3	**د. حميد الشيبي**	**إدارة الاعمال**	**جامعة الشرق الأوسط**
4	**د. حمزة خريم**	**التسويق**	**جامعة الشرق الأوسط**
5	**د. عبد العزيز الشرباني**	**إدارة الاعمال**	**جامعة الشرق الأوسط**
6	**د. علي عباس**	**إدارة الأعمال**	**جامعة الشرق الأوسط**

ملحق رقم (4) كتاب غرفة صناعة الاردن



الرقم Ref. No.

التاريخ Date

سعادة السيد رئيس مجلس الادارة / المدير العام المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

نرفق طيا نسخة من الاستبانة الخاصة بدراسة "أنموذج مقترح لقياس مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على تطوير استراتيجية الابداع: دراسة تطبيقية على شركات التعدين في الاردن"، وتكمن غاية هذه الاستبانة ضمن البحث والدراسة.

نرجو التكرم بالاطلاع على الاستبانة المذكورة اعلاه وتعبئة هذه الاستبانة بالسرعة العاجلة، على أن يتم تعبئتها من قبل خمسة مدراء لدى مؤسستكم الموقرة وتزويدنا بها إن امكن خلال الاسبوع القادم.

شاكرين ومثمنين حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

د. ماهر المحروق

المدير العام